

# Middlesex University Research Repository

An open access repository of

Middlesex University research

<http://eprints.mdx.ac.uk>

Morawetz, Oskar (2019) Wirksamkeit von Managemententscheidungen bei Veränderung des Unternehmensumfelds bei mittelständischen Auftragsfertigern im Maschinenbau. DBA thesis, Middlesex University / KMU Akademie & Management AG. [Thesis]

Final accepted version (with author's formatting)

This version is available at: <https://eprints.mdx.ac.uk/29939/>

## Copyright:

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address:

[eprints@mdx.ac.uk](mailto:eprints@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <http://eprints.mdx.ac.uk/policies.html#copy>

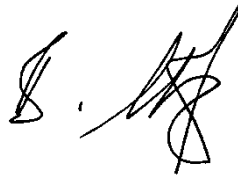
# DISSERTATION

**Erfolgsfaktoren wirksamer Managemententscheidungen bei Veränderung des  
Unternehmensumfelds mittelständischer Auftragsfertiger im Maschinenbau.  
Eine empirische Analyse.**

<b>NAME:</b>	Dkfm. Oskar Morawetz
<b>MATRIKELNUMMER:</b>	DBA/0081
<b>STUDIUM:</b>	<b>DBA/Dr.</b>
<b>ADVISOR:</b>	Prof. Dr. Hubert Dollack
<b>ANZAHL DER WÖRTER:</b>	61.997
<b>EINGEREICHT AM:</b>	11. April 2020

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass es noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass es weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.



Wien, am 11.04.2020

.....  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG.....</b>	<b>11</b>
2.1.	Überblick.....	11
2.2.	Schwierigkeiten von „Auftragsfertigern“ im Maschinenbau .....	13
2.2.1.	Begriffsdefinition Auftragsfertiger, Einzelfertiger, Sondermaschinenbauer .....	14
2.2.2.	Das ökonomische Dilemma des Auftragsfertigers .....	16
2.2.3.	Unterschiede zwischen Auftrags- und Serienfertigern.....	17
<b>3.</b>	<b>ERKENNTNISINTERESSE / ZIEL DER ARBEIT .....</b>	<b>18</b>
3.1.	Erkenntnisinteresse.....	18
3.2.	Zielsetzung .....	19
3.3.	Objektivität .....	20
3.4.	Relevante Gesichtspunkte des Risikomanagements .....	22
<b>4.</b>	<b>STAND DER FORSCHUNG .....</b>	<b>22</b>
4.1.	Stand der Forschung .....	22
4.2.	Recherchequellen .....	23
4.3.	Recherchekriterien.....	23
4.4.	Relevante Forschungsgebiete und relevante wissenschaftliche Werke.....	24
4.5.	Abgrenzung zu benachbarten Forschungsgebieten .....	29
4.6.	Originalität des Dissertationsvorhabens und Forschungslücke .....	31
4.6.1.	Allgemeine Aspekte der Forschungslücke .....	32
4.6.2.	Maschinenbauspezifische Aspekte der Forschungslücke .....	35
<b>5.</b>	<b>FORSCHUNGSFRAGE .....</b>	<b>38</b>
<b>6.</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN .....</b>	<b>41</b>
6.1.	Forschungsdesign.....	41
6.1.1.	Identifikation des Forschungsfeldes.....	42

6.1.2.	Methodologische Positionierung und Abgrenzung .....	42
6.1.3.	Datenerhebung .....	45
6.1.4.	Datenauswertung .....	48
6.2.	Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse .....	50
6.2.1.	Charakteristika .....	51
6.2.2.	Ablauf, Techniken und Begrifflichkeiten.....	52
6.2.3.	Methodenkritik .....	56
6.3.	Wissenschaftliches Untersuchungsmodell .....	57
6.3.1.	Umweltsituation .....	59
6.3.2.	Unternehmenssituation .....	60
6.3.2.1.	Lebenszyklusphasen.....	60
6.3.2.2.	Unternehmenssituation .....	61
6.3.3.	Veränderung .....	63
6.3.4.	Entscheidung (Unternehmensverhalten) .....	64
6.3.5.	Zusammenfassung und kritische Würdigung des Untersuchungsmodells .....	66
6.4.	Erwartete Erkenntnisse und Forschungsmehrwert .....	67
<b>7.</b>	<b>ERGEBNISSE .....</b>	<b>69</b>
7.1.	Arbeitshypothesen.....	69
7.2.	Datenanalyse .....	71
7.2.1.	Analysebereich.....	72
7.2.2.	Interviewleitfaden.....	76
7.2.3.	Zusammenfassung und Explikation.....	78
7.2.4.	Strukturierung.....	82
7.2.4.1.	Definition der Strukturierungsdimensionen.....	82
7.2.4.2.	Zusammenstellung des Kategoriensystems.....	83
7.2.4.3.	Kodierregeln .....	86
7.2.4.4.	Materialdurchlauf, Zuordnung und Interpretation .....	88

7.3.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	89
7.3.1.	Verständnis der Absatzmärkte.....	89
7.3.1.1.	Professionalität der Umweltanalytik.....	90
7.3.1.2.	Verständnis der nachgelagerten Märkte.....	105
7.3.1.3.	Diskussion des Konzeptes Verständnis der Absatzmärkte .....	113
7.3.2.	Weltbild der Entscheider .....	115
7.3.2.1.	Prägung und Realitätsverweigerung .....	116
7.3.2.2.	Interessen.....	121
7.3.2.3.	Diskussion des Konzeptes Weltbild der Entscheider.....	124
7.3.3.	Strategische Tragfähigkeit .....	127
7.3.3.1.	Analysekonnektivität.....	127
7.3.3.2.	Strategische Granularität .....	134
7.3.3.3.	Diskussion der Ergebnisse zum Konzept der strategischen Tragfähigkeit.....	158
7.3.4.	Beherztheit der Entscheidung .....	159
7.3.4.1.	Dringlichkeitsgefühl .....	160
7.3.4.2.	Kulturdynamik .....	167
7.3.4.3.	Stakeholder-Konstellation.....	174
7.3.4.4.	Diskussion der Ergebnisse zum Konzept der Beherztheit der Entscheidung .....	178
7.4.	Bedeutung der Erkenntnisse für Arbeitshypothesen und Forschungsfrage .....	180
<b>8.</b>	<b>DISKUSSION UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....</b>	<b>189</b>
<b>9.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>195</b>
9.1.	Zielsetzung, Erkenntnisinteresse, Forschungsfrage.....	195
9.1.1.	Zielsetzung.....	195
9.1.2.	Erkenntnisinteresse und Erkenntnisse .....	195
9.1.3.	Forschungsfrage .....	198
9.2.	Wissenschaftlicher und praktischer Mehrwert .....	201
9.2.1.	Wissenschaftliche Bedeutung.....	201
9.2.2.	Forschungslücke und praktischer Mehrwert .....	202

9.3.	Gütekriterien qualitativer Inhaltsanalyse.....	203
9.4.	Grenzen des Konzeptes und weiterer Forschungsbedarf .....	207
<b>10.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>211</b>
<b>11.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>224</b>
<b>12.</b>	<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>227</b>
<b>13.</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>228</b>
<b>14.</b>	<b>LEBENS LAUF .....</b>	<b>230</b>
<b>15.</b>	<b>ANLAGEN .....</b>	<b>231</b>
15.1.	Transkription und Paraphrasierung der Interviews .....	231
15.1.1.	Interview Werkzeugmaschinenhersteller.....	231
15.1.2.	Interview Fahrzeugbauer.....	243
15.1.3.	Interview Apparatebauer .....	255
15.1.4.	Interview Drahthersteller .....	262
15.1.5.	Interview Komponentenhersteller .....	275
15.1.6.	Interview Sägenhersteller.....	283
15.1.7.	Interview Lebensmittelmaschinenhersteller .....	292
15.1.8.	Interview Großmaschinenhersteller .....	302
15.1.9.	Interview Logistikausstatter .....	310
15.1.10.	Interview Kunststoffmaschinenhersteller .....	321
15.1.11.	Interview Energieerzeugerhersteller.....	330
15.1.12.	Interview Werkzeughersteller .....	339
15.2.	Auswertung der Häufigkeiten der Kategorien.....	348
15.3.	Leitfaden für Managemententscheidungen in der Praxis.....	349
15.3.1.	Analyse der Unternehmenssituation .....	349
15.3.1.1.	Lebenszyklusphase des Unternehmens .....	349
15.3.1.2.	Unternehmensinnenwelt .....	357
15.3.2.	Analyse der Umweltveränderung .....	366

15.3.2.1.	Vorbemerkungen .....	366
15.3.2.2.	Dynamik von Veränderungen .....	367
15.3.2.3.	Offenheit der Analyse .....	374
15.3.2.4.	Rechtzeitigkeit und Strukturiertheit der Analyse.....	375
15.3.2.5.	Inhaltliche Richtigkeit der Analyse .....	381
15.3.3.	Entscheidung .....	390
15.3.3.1.	Begriffsdefinition .....	390
15.3.3.2.	Entscheidungssituationen .....	391
15.3.3.3.	Entscheidungsablauf .....	394
15.3.3.4.	Operativer Handlungsspielraum .....	397
15.3.3.5.	Ermittlung der theoretischen Idealstrategie .....	400
15.3.3.6.	Festlegung der Taktik .....	410
15.3.3.7.	Beachtung von Restriktionen .....	412
15.3.3.8.	Sicherstellung der Analysekonnektivität .....	414
15.3.4.	Bewertung .....	415
15.3.4.1.	Pfadabhängigkeitsaspekt von Entscheidungen.....	415
15.3.4.2.	Objektivität in der Bewertung .....	417
15.3.4.3.	Einfluss der Entscheidungsträger .....	419
15.3.4.4.	Beherztheit der Entscheidung .....	426



# 1. Einleitung

Unternehmen über Jahrzehnte erfolgreich zu steuern, ist unbestritten eine große Herausforderung. Steigende Anforderungen hinsichtlich Flexibilität, Preis und Lieferzeit sowie sinkende Losgrößen sind in fast allen Bereichen der Industrie spürbar und verschärfen das Ausmaß der Herausforderung Jahr für Jahr (Voigt, 2013, S. 587). Diese Exponiertheit gegenüber Veränderungen ist bei Herstellern von Investitionsgütern, wie zum Beispiel Maschinen- und Anlagenbauern, besonders stark und führt zu latenter Krisengefahr in diesem Sektor (Goring, 2016, S. 61). Auf dieses Problem wird sowohl in Literatur als auch Unternehmenspraxis traditionellerweise mit der Optimierung von Strukturen, Abläufen und Personal reagiert.

Aus der Erfahrung des Autors haben Unternehmenskrisen ihren wirklichen Ursprung jedoch nicht in fehlender Optimierung interner Abläufe. Oft ist fehlender unternehmerischer Weitblick **in Gestalt falscher Unternehmensstrategie** nach außen Vater einer Abwärtsspirale.

Diesem Gedanken folgend, setzt die vorliegende Arbeit ihren Fokus **auf Krisen, die ihren Ursprung in falschen strategischen Reaktionen des Unternehmens auf die Veränderung der Unternehmensumwelt** haben – etwa wenn Veränderungen im Bereich von Kunden oder Wettbewerbern nicht erkannt werden und infolgedessen das Unternehmen Umsatzeinbrüche erleidet.

Wie kommt es nun dazu, dass solche **Entwicklungen nicht erkannt oder falsch eingeschätzt** werden? Wie können Unternehmen Veränderungen besser erkennen und auf diese richtig reagieren, so dass letzten Endes Veränderungen als Chance genutzt werden können?

Ein paar Fakten aus Österreich vorab als Orientierung und Beispiel:

Fakten zu Größenverhältnissen: Ein Drittel kämpft mit schlechter Profitabilität.

In Österreich gab es im Bereich der gewerblichen Wirtschaft per Ende 2014 rund 426.000 Unternehmen. Knapp 5000 Unternehmen, d.h. ca. 0,8% davon, sind sogenannte Mittelstandsbetriebe (Definition vgl. auch Amtsblatt L 124/36 der EU-Kommission vom 20.05.2003), d.h. Betriebe mit 50-249 Beschäftigten. Die Mittelstandsbetriebe stellen aber mit 540.000 Beschäftigten rund 20% der Arbeitsplätze der österreichischen Wirtschaft (Wirtschaftskammer, 2015)

und erwirtschaften rund 40 Milliarden Euro Umsatz. In Österreich gibt es insgesamt knapp 450 Maschinenbaubetriebe mit einem Gesamtumsatz von rund 33 Milliarden Euro:

12% aller österreichischen Maschinenbauer erwirtschaften Verluste, und 15% bewegen sich zwischen 0 und mageren 3%, d.h., bei einem Drittel der Unternehmen ist die Ertrags-situation schlecht. Nur rund 39% bewegen sich – vor Steuern und Zinsen (EBIT) – im Bereich von mehr als 3% Ertrag. Für 34% sind keine Informationen hinsichtlich Ertragslage verfügbar („n.v.“).

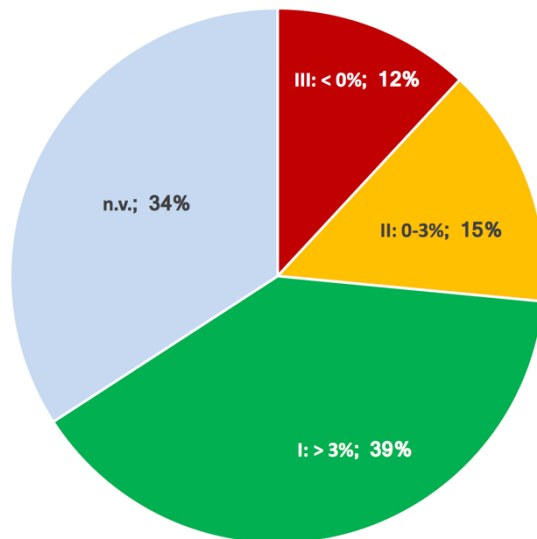


Abbildung 1: Ertragskraft österreichischer Maschinenbauer (Quelle: Amadeus Firmendatenbank, 2016)<sup>1</sup>

Aus obiger Grafik ergibt sich, dass mindestens 34% der Betriebe mit einer Profitabilität knapp an oder unterhalb der Inflationsschwelle wirtschaften. Dass es auch besser geht, zeigen die 38% der Betriebe, die hier im Schnitt über dieser Schwelle liegen, zum Teil sogar deutlich. 16% der Betriebe weisen sogar ein negatives Betriebsergebnis aus.

Firmen erkennen oft nicht oder zu spät, dass bestimmte Veränderungen in ihrem Umfeld für sie relevant sind (Diederichs, 1996, S. 38). Dieses zu späte Erkennen kann zu Unternehmenskrisen (Moder, 2008, S. 91, 102) – im schlimmsten Fall zu Insolvenzen – führen.

Allein in den ersten drei Quartalen 2014 schlitterten lt. Kreditschutzverband von 1870 in Österreich 2455 Unternehmen in die Pleite (Kreditschutzverband, 2015):

<sup>1</sup> Gesamt 64.000 Unternehmen, Bureau Van Dejk, Okt. 2016

Wirft man einen Blick auf die Ursachen der Insolvenzen, so erscheinen die aus nachfolgender Grafik hervorgehenden 15% „externen Auslöser“ auf den ersten Blick vergleichsweise gering gegenüber den 51% Fehlern im innerbetrieblichen Bereich:

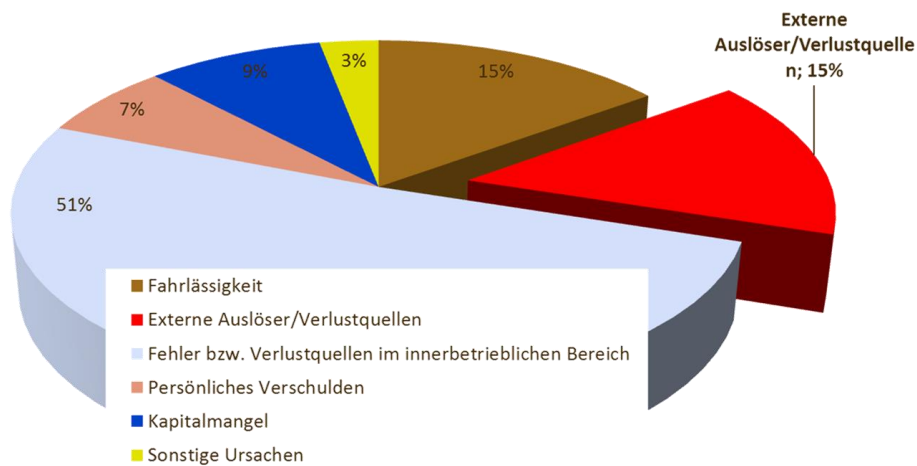


Abbildung 2: Ursachen von Insolvenzen (Quelle: Wirtschaftskammer, 2016)

Die 15% direkt identifizierten „externen Auslöser“ sind aber höchstwahrscheinlich nur ein Teil der extern induzierten Ursachen für Unternehmenskrisen. Hinzu kommen vermutlich noch indirekte Auswirkungen von externen Faktoren auf die Unternehmung, welche im innerbetrieblichen Bereich für Schwierigkeiten sorgen und Krisen auslösen können. Zum Beispiel wird der Trend zu immer kürzeren Lieferzeiten in der Regel nicht als Insolvenzursache verbucht. Diese Kundenforderung (externe Ursache) bringt aber in Form von höheren Rüstzeiten, Überstunden, Expressfrachten etc. konsequent höhere Kosten im innerbetrieblichen Bereich mit sich und beeinflusst so das Unternehmensergebnis negativ. Dies kann bis zu einer negativen Profitabilität (Ertragskrise) führen, die sich zu einer Liquiditätskrise ausweiten und langfristig in die Insolvenz führen kann.

Ist ein Unternehmen erst einmal im Stadium der Insolvenz angelangt, hat es schon eine längere Leidensgeschichte hinter sich. Das Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (IDW) unterscheidet im Standard für Sanierungskonzepte **IDW S6 mehrere aufeinander aufbauende Krisenstadien**, zum Beispiel folgende Krisenstadien: Strategiekrise, Strukturkrise, Ertragskrise, Liquiditätskrise, Insolvenz (Säuberlich, 2014, S. 6).

Die Arbeit soll nun herausarbeiten, wie Unternehmen relevante Veränderungen erkennen können, und zugleich Empfehlungen geben, wie auf typische Veränderungen am besten

reagiert werden soll, um Krisen zu vermeiden und Veränderungen der Unternehmensumwelt als Chancen wahrnehmen zu können anstatt sie als Bedrohungen zu erleben. Es geht nicht nur darum, Insolvenzen zu vermeiden, sondern auch unnötig niedrige Erträge aufgrund falscher Entscheidungen zu vermeiden.

## 2. Problemstellung

### 2.1. Überblick

Unternehmen müssen oft mit wenigen Informationen wichtige Zukunftsentscheidungen treffen. Vor dem Hintergrund von wachsendem Wettbewerb durch technischen Fortschritt und geringes Wirtschaftswachstum wird es immer schwieriger, langfristige Entscheidungen im Sinne von nachhaltiger Profitabilität richtig zu gestalten.

Diesem Umstand Rechnung tragend, entwickeln sowohl die Unternehmen selber als auch Dienstleister im Umfeld der Unternehmen wie Berater oder Softwarefirmen die zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung stehenden Hilfsmittel und Methoden laufend weiter. Trotzdem steigt die Anzahl der Insolvenzen – wie in nachstehender Grafik (Insolvenzen aller Unternehmen in Österreich) zu sehen ist – seit den 1990er Jahren weiter an:

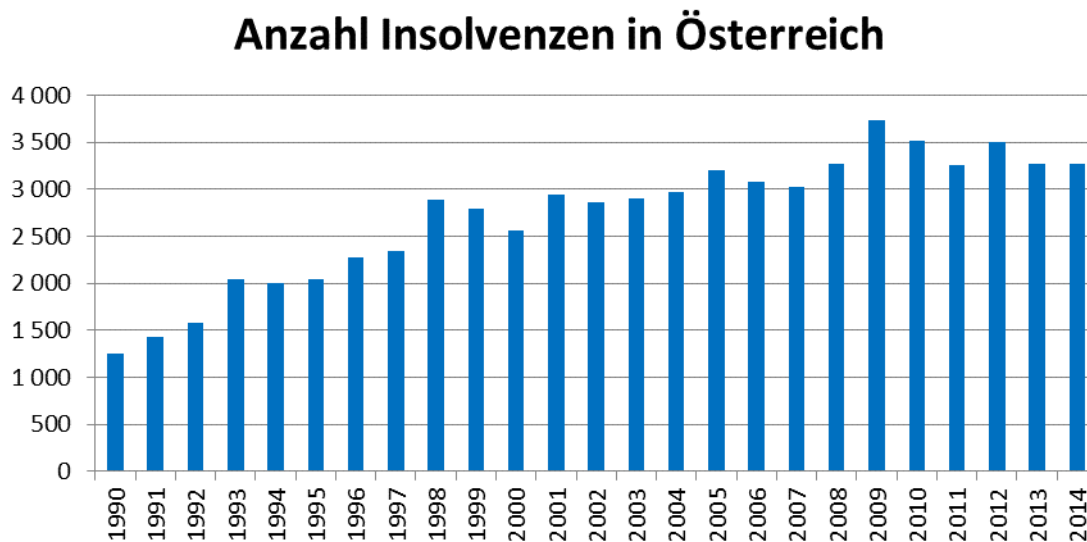


Abbildung 3: Insolvenzentwicklung in Österreich (Quelle: Kreditschutzverband, 2016)

Um dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten, wurden gesetzliche Vorschriften zur Unternehmensführung laufend angepasst und verschärft. So ist zum Beispiel 1998 in Deutschland das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft getreten. Es fordert für Kapitalgesellschaften in Deutschland die Einführung eines Risikomanagementsystems für Kapitalgesellschaften.

Aus der Praxis des Autors als Unternehmensberater gesprochen fehlen aber nicht nur durchgängig richtig angewandte Risikomanagementsysteme. Es geht nicht nur darum, die Risiken zu erkennen. Es geht insbesondere darum, diese richtig zu bewerten und richtig zu entscheiden, wie mit Veränderungen im externen Umfeld des Unternehmens umzugehen ist. Logisch nachvollziehbar ist die allgemein vertretene Auffassung in der Literatur, dass, je früher ein „Problem“ – oder allgemein gesprochen eine Veränderung – erkannt wird, umso eher daraus eine Chance wird:

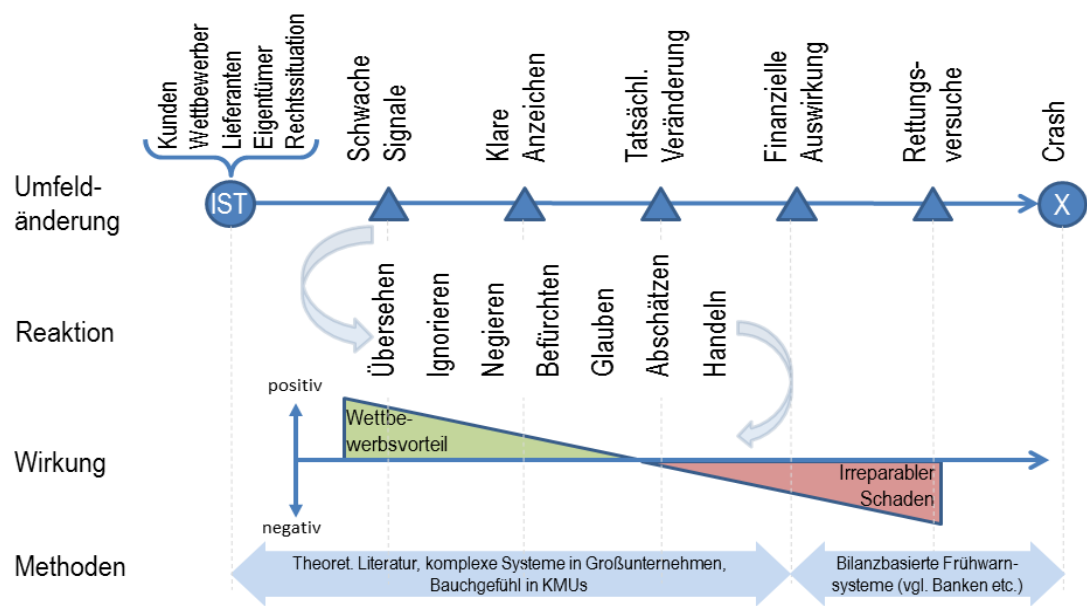


Abbildung 4: Folgen von Reaktionsverzögerungen (Quelle: eigene Darstellung)

Der Grafik liegt die Hypothese zugrunde, dass frühzeitiges Erkennen und richtiges Interpretieren Wettbewerbsvorteile bietet. Sie illustriert auch, dass viele gängige Managementinstrumentarien wenig vorausschauend (weil auf Daten aus der Vergangenheit, wie zum Beispiel Unternehmensbilanzen, basierend) sind. Genau hier setzt die gegenständliche Forschungsarbeit an: Inwieweit stimmt das? Und wenn ja, wo liegen die Ursachen dafür? Und was ist in der

Praxis zu tun? Insbesondere werden Antworten auf diese Fragen für mittelständische Auftragsfertiger im Maschinenbau gesucht. Es geht um eine wissenschaftliche, d.h. analytisch strukturierte Auseinandersetzung mit der Kausalität von Managemententscheidungen und deren Auswirkungen.

### **Interesse aus Sicht von Wissenschaft und Praxis**

Werden diese Fehler vermieden, so müssten diese Punkte „invers“ formuliert zu Erfolgsfaktoren werden. Ob dieser Umkehrschluss wirklich gilt, werden die weitere Untersuchung und die Datenanalyse am Feld zeigen.

Die Problematik der wenig untersuchten Auswirkungen von Managemententscheidungen im Allgemeinen, die in der Auftragsfertigung durch branchenspezifische Probleme (vgl. Kapitel 2.2) noch verstärkt wird, ist für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen interessant: praktisch interessant, weil der Profitabilität dienlich; wissenschaftlich interessant, weil der bisher wenig erforschte Bereich der Kausalität zwischen Entscheidung und Ergebnis besser beleuchtet wird und daraus neue Erkenntnisse für die Managementlehre gewonnen werden können. Das Phänomen, dass Entwicklungen falsch eingeschätzt werden oder richtig eingeschätzt, aber ignoriert werden, ist zwar bekannt, aber wird bis heute in der Managementlehre weder sauber behandelt noch erfolgreich in der Praxis bekämpft.

## **2.2. Schwierigkeiten von „Auftragsfertigern“ im Maschinenbau**

Der Begriff Maschinenbau ist mittlerweile zum Überbegriff für verschiedene Disziplinen geworden und vereinigt vom Automobilbau über die Mechatronik bis zur Verfahrenstechnik, vom Technologiemanagement über die Kybernetik bis zum traditionellen Maschinenbau verschiedenste Fachbereiche unter einem Dach. (Ressel, 2020). Eine Maschine ist nach 2006/42/EG Artikel 2 Abs. a „eine mit einem anderen Antriebssystem als der unmittelbar eingesetzten menschlichen oder tierischen Kraft ausgestattete oder dafür vorgesehene Gesamtheit miteinander verbundener Teile oder Vorrichtungen, von denen mindestens eines bzw. eine beweglich ist und die für eine bestimmte Anwendung zusammengefügt sind“ (Krey u. a., 2017).

Typische Bereiche des Maschinenbaus sind Fahrzeugbau, Schiffsbau, Montageanlagen, Fördertechnik, Prozesstechnik, Antriebstechnik usw.

Als Auftragsfertigung (im Englischen: „make to order“, Abk. „MTO“) wird eine Fertigungsorganisation bezeichnet, bei der „die Produkte kundenindividuell nach konkreten Vorgaben gefertigt werden. Der Kundenauftragsentkopplungspunkt (KAEP) liegt vor dem ersten Produktionsprozessschritt. Die Auftragsabwicklung erfolgt weitgehend kundenspezifisch. MTO ist i.d.R. als Einzel- oder Kleinserienfertigung organisiert.“ (Nick, 2008, S. 21)

Untersucht man die in der Einführung erwähnten 130 Unternehmen hinsichtlich der Unterscheidung Auftragsfertiger / Serienfertiger, so fallen ca. 40-60 Unternehmen in den Bereich der mittelständischen Auftragsfertiger. Die Bandbreite ergibt sich deshalb, weil die Definition in der Praxis oft nicht ganz eindeutig anzuwenden ist (vgl. die Definition „Kundenentkopplungspunkt liegt vor dem ersten Produktionsprozessschritt“).

Was ist nun das Besondere an Auftragsfertigern und warum sind gerade die Auftragsfertiger im Maschinenbau besonders gefährdet, mit Veränderungen am Markt falsch umzugehen?

### **2.2.1. Begriffsdefinition Auftragsfertiger, Einzelfertiger, Sondermaschinenbauer**

Nachdem oft Auftragsfertigung mit Sondermaschinenbau gleichgesetzt wird, ist an dieser Stelle eine Begriffsdefinition (in Anlehnung an Stärk, 2011, S. 180) angebracht:

*Bei der Auftragsfertigung findet die Produktion nach Einlangen des Kundenauftrags statt, es wird auf Auftrag und nicht auf Verdacht, d.h. nicht auf Basis von Absatzerwartungen produziert.*

Die Produktionsmenge kann bei der Auftragsfertigung entweder ein Stück (Einzelfertigung) oder aber eine Menge > 1 Stück hergestellt werden – die hergestellte Menge ist aber immer 1:1 einem Kundenauftrag zuordenbar, es wird nicht auf Lager produziert. Sondermaschinen sind in ihrer Art und Ausführung einzigartig und werden nicht in größerer Serie, sondern in der Regel in Einzelfertigung oder Kleinserie hergestellt. Sondermaschinenbauer müssen also eine hohe Flexibilität aufweisen, und deren Produkte unterscheiden sich von Auftrag zu Auftrag. Das Ausmaß der Unterscheidung kann von völlig unterschiedlich bis zu sehr ähnlich reichen. Für Sondermaschinenbauer sind Auftragsfertiger, weil jede ihrer Maschinen für einen bestimmten, vom Kunden vorgegebenen Einsatzzweck bestimmt sind, welcher nicht durch typische marktgetriebene Absatzprogrammplanungen vorhersehbar ist.

Auftragsfertiger im Maschinenbau können hinsichtlich der grundlegenden Ausgestaltung ihres Geschäftsmodells in drei Gruppen (Moder, 2008, S. 216) eingeteilt werden, welche bei Umweltveränderungen jeweils unterschiedlichen Herausforderungen gegenüberstehen:

- **OEMs** (Original Equipment Manufacturers): Liefern eigenständig funktionsfähige Komplettmaschinen (synonym Komplettanlagen), auf denen Produkte hergestellt werden können (Beispiel Bearbeitungszentren zur Herstellung von Motorblöcken, mobile Shredderanlagen etc.). OEMs sind mit ihren Produkten näher am Konsumenten und deshalb von gesellschaftlichen Trends früher betroffen als Zulieferer oder Lohnfertiger (Moder, 2008, S. 33).
- **Zulieferer**: Zulieferer liefern Teilaggregate (Bsp. Hydraulikaggregate oder Dieselmotor für mobile Shredderanlagen) oder einzelne fertig bearbeitete oder / und vormontierte Baugruppen (Antriebsstrang mit Aufhängung, Getriebe und Verkabelung für Sonderfahrzeuge etc.) an die OEMs. Zulieferer hängen an den Bedarfen und Veränderungen der OEMs, haben eine höhere Wertschöpfungstiefe als Lohnfertiger und entsprechend mehr Gestaltungsfreiräume als diese.
- **Lohnfertiger**: Liefern einzelne Bauteile an Zulieferer oder OEMs (Bsp. Schweißkonstruktionen, Frästeile, Blechzuschnitte etc.). Lohnfertiger sind von Veränderungen von Basistechnologien (neue Werkstoffe, neue Bearbeitungsverfahren etc.) üblicherweise als erster betroffen, haben eine hohe Vergleichbarkeit ihrer Produkte mit Wettbewerbern und daher oft hohen Preisdruck, können allerdings dadurch auch meist an eine große Zahl von Kunden kurzfristig liefern (Schulte, 2002, S. 254).



### 2.2.2. Das ökonomische Dilemma des Auftragsfertigers

Ein typischer Auftragsfertiger könnte zum Beispiel ein Hersteller von Förderanlagen sein. Keine Förderanlage gleicht zur Gänze der anderen. Je nach Art der zu befördernden Materialien, nach örtlichen Gegebenheiten und der gewünschten Förderleistung unterscheiden sich die einzelnen Anlagen mehr oder weniger stark. Das Unternehmen kann daher erst nach Feststehen der exakten Spezifikation bzw. Konstruktion mit der Herstellung der Anlage beginnen. Auch die Beschaffung hängt an der Klarheit der genauen Ausführung. Das Dilemma besteht nun im **Ausgleich von Kundeninteressen und Unternehmensinteressen**.

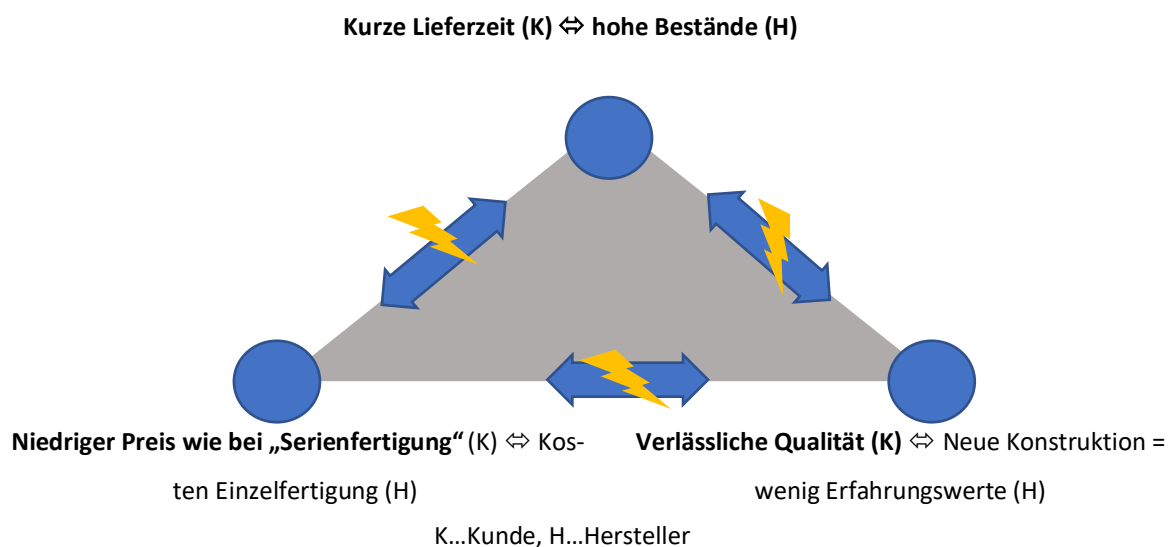


Abbildung 5: Zielkonflikte in der Auftragsfertigung (Quelle: eigene Darstellung)

Bei Auftragsfertigern ist der **Ausgleich** zwischen **niedrigen Beständen** <-> „gutem“ **Preis (Kosten)** <-> und **hoher Qualität** im **Vergleich zu Serienfertigern** besonders schwierig: Kundenanforderungen bestehen in der Regel in einem möglichst günstigen Preis, **kurzer Lieferzeit**, möglichst gut zum Kunden passender, d.h. **individueller Gestaltung** der zu liefernden Maschine / Anlage (Akinc und Meredith, 2012, S. 729). Interesse des Unternehmens ist hoher Gewinn – in der Regel durch **hohe Effizienz**. Diese wird erreicht durch eine möglichst **gute Planbarkeit**, **geringe Bestände** und **große Fertigungslose**. Die Hersteller begegnen diesen Widersprüchen mit unterschiedlicher Geschicklichkeit. Eine gängige Strategie ist die zumindest ansatzweise Standardisierung von Teilen der Maschine (Chen u. a., 2009). Durch die Realisierung von konstruktiven Standards für einzelne Bestandteile oder ganze Baugruppen kann Teilbevorratung

und Teilserienfertigung realisiert und trotzdem die Maschine in ihrer Gesamtheit individuell dem Kunden angepasst sein. Komponenten mit langen Lieferzeiten können auf Vorrat gelegt werden, ohne dem Risiko der hohen Kapitalbindung zu erliegen und gleichzeitig die Kundenwünsche nach kurzen Lieferzeiten zu erfüllen. Je **ausgeprägter diese Standardisierung ist, umso mehr nähert man sich dem sogenannten „Assembly-to-order“** (Stärk, 2011, S. 197). Assembly-to-order beschreibt grundsätzlich den Sachverhalt, in dem ein Auftrag zur kundenindividuellen Montage eines Produktes erteilt und diese dadurch ausgelöst wird (Stärk, 2011, S. 197). Eine weitere Möglichkeit der Standardisierbarkeit ist eine produktgruppen- oder branchenbezogene Standardisierungsstrategie, d.h. eine Einschränkung auf bestimmte Bereiche bzw. Branchen, ohne deshalb ein definiertes, in einem klaren Katalog abzubildendes Produktportfolio haben zu müssen und trotzdem Sondermaschinen, d.h. kundenindividuelle Maschinen, anbieten zu können: Die Ähnlichkeiten werden mehr, die Planbarkeit wird besser. Rüstkosten sinken, die Effizienz steigt und damit die Profitabilität (Chen *u. a.*, 2009, S. 1462).

### **2.2.3. Unterschiede zwischen Auftrags- und Serienfertigern**

Im Unterschied zum Serienfertiger weist der Betrieb eines Auftragsfertigers einige Besonderheiten bzw. Schwierigkeiten auf, die Veränderungen im externen Umfeld besonders problematisch machen:

- **Innovationsdruck:** Es kann durchaus die Ansicht vertreten werden, bei Auftragsfertigern sei jeder neue Auftrag eine Innovation. Je größer der Unterschied des neuen Auftrags zu den bisher gefertigten, umso höher ist der Innovationsgrad. Wie u.a. Bornholdt (2008) schreibt, stellen Innovationen äußerst hohe Anforderungen an die Unternehmenskompetenzen (Ewert und Wagenhofer, 2014, S. 513). Jeder Auftrag ist technisches und organisatorisches Neuland. Die technische Lösung muss den Anforderungen genügen, sie muss innerhalb der gewünschten Zeit einwandfrei funktionieren. Sie muss von der Organisation einwandfrei verstanden und akzeptiert werden und vor allem innerhalb der geplanten Kosten hergestellt werden. Und sie muss mindestens innerhalb des Gewährleistungszeitraums zu keinen Nachbesserungskosten führen, besser noch innerhalb der vom Abnehmer geplanten Lebensdauer einwandfrei bleiben.
- **Kosten- und Termindruck:** Durch die definitionsgemäße Losgröße 1 verteilen sich bei einem Auftragsfertiger die Rüstkosten nur auf 1 Stück. Skaleneffekte können daher im

Gegensatz zu Serienfertigern nicht genutzt werden. Auftragsfertiger können also aus kalkulatorischer Sicht nicht darauf hoffen, dass Entwicklungs- oder Rüstkosten auf mehrere Aufträge bzw. Stück verteilt werden können (Hintsches, 2011, S. 1). Wenn derartige Kosten vom Auftraggeber des ersten Stücks nicht bezahlt werden, kann der Auftrag nicht angenommen werden. Der Auftragsfertiger ist somit zwar weniger empfindlich gegenüber Veränderungen des Marktumfelds, weil er kurzfristiger denkt (Hintsches, 2011, S. 2).

- **Lagerbestände:** Ein Serienfertiger kann bei mengenmäßiger Veränderung des Absatzmarktes mit Hilfe eines üblicherweise vorhandenen Vorratslagers unmittelbar gegensteuern und weiterhin die Bedarfe befriedigen. Ein Auftragsfertiger hat naturgemäß kein Lager und daher für den Kunden möglicherweise inakzeptabel lange Lieferzeiten, weil er die Rohstoffe erst beschaffen muss. Ändert sich aber die Art des Bedarfes, werden also am Markt andere Arten von Produkten nachgefragt, so hat der Serienfertiger gegenüber dem Auftragsfertiger den potenziellen Nachteil von obsoleten Rohstoffvorräten (Stärk, 2011, S. 187).

### 3. Erkenntnisinteresse / Ziel der Arbeit

Die im vorigen Kapitel geschilderte Problematik der Unternehmenskrisen aufgrund falscher Entscheidungen durch nicht (richtig) erkannte, falsch interpretierte oder ignorierte Veränderungen führt zur Frage nach dem Warum. Wieso geraten Unternehmen in Krisen? Wieso ist man hinterher schlauer? Hätte das Management das wirklich nicht erkennen können? Ist überhaupt das Management schuld? Waren die der Krise vorhergehenden Entscheidungen richtig oder falsch? Lassen sich hier Zusammenhänge feststellen?

#### 3.1. Erkenntnisinteresse

Das **Erkenntnisinteresse** dieser Arbeit besteht darin, herauszufinden, **wie sich Unternehmen in der Praxis bei Veränderung ihrer Umwelt verhalten**. Und welches Verhalten führt bei Veränderung der Umwelt zur Verringerung oder Verbesserung der Profitabilität und letztlich zur Unternehmenskrise oder zum Erfolg? Wo liegen die Fehler? Mit welchem Verhalten können Krisen vermieden werden?

Nachdem unternehmensinterne Bereiche und Prozesse deutlich besser erforscht und durch das Unternehmen selbst auch besser beeinflussbar sind, soll in dieser Arbeit der **Schwerpunkt**

auf solche Krisen gelegt werden, die durch **Veränderung externer Einflussfaktoren**, wie zum Beispiel den Absatzmarkt, der Wettbewerbssituation oder im Bereich der Zulieferer entstehen.

### 3.2. Zielsetzung

**Ziel der Arbeit** ist es, einen **Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen** bei mittelständischen Auftragsfertigern im Maschinenbau zu leisten.

Die Zielsetzung soll durch zwei Subziele unterstützt werden: Zum einen durch das Ziel der **Aufklärung über die Mechanismen** und Gefahren bei Veränderungen.

Zum anderen durch die Zielsetzung der Bereitstellung von – im Sinne des langfristigen Unternehmenswertes richtigen – **Entscheidungshilfen** für das Verhalten bei Veränderungen, was aus dem Verständnis über die Mechanismen und Gefahren gewonnen werden kann. Die Arbeit soll Aufschluss darüber geben, welche Instrumente zur erfolgreichen Bewältigung der Veränderungen sinnvoll eingesetzt werden können. Zum anderen soll die Arbeit Entscheidungshilfen bieten, wie sich Unternehmen bei Veränderungen ihrer Umwelt strategisch richtig verhalten, um Risiken in Chancen zu verwandeln.

Im **Ergebnis soll** als Anhang **ein** wissenschaftlich erarbeiteter, aber alltagstauglicher, d.h. **praktischer Leitfaden zum Umgang mit externen Veränderungen** zur Verfügung gestellt werden, welcher auf die Situation von mittelständischen Auftragsfertigern zugeschnitten ist. Zielgruppe für diesen Leitfaden ist die oberste Managementebene mittelständischer Auftragsfertiger im mittelständischen Maschinenbau.

#### Erwarteter Mehrwert

Der erwartete Mehrwert besteht konkret **in den Schlüssen, die aus dem Abgleich** praktischer Ergebnisse von Entscheidungen mit gängiger Managementlehre gezogen werden können. Ein weiterer Aspekt, wo Mehrwert geschaffen wird, ist der der **Handlungsorientierung**: Es sollen für die tägliche Managementpraxis konkrete Handlungsempfehlungen gegeben werden: Jede Entscheidung der Geschäftsführung kann von größerer – negativer wie positiver – Tragweite sein und will somit nicht nur subjektiv gesehen wohl überlegt sein, sondern auch objektiv auf möglichst profunder Grundlage stehen. Aus wissenschaftlicher Sicht sind sowohl das Ziel der Kausalität als auch der verhaltenstheoretische Aspekt an der Zielsetzung relevant: Wo

sind bestehende Instrumentarien nach zu schärfen, um mehr Ratio und weniger Emotion in den Entscheidungsprozess einzubringen? Es besteht dringende Notwendigkeit, hier mehr Professionalität ins Management zu bringen – weg von *Bauchentscheidungen* hin zu begründeten Entscheidungen; weg von vergangenheitsorientierten Beurteilungsbasen hin zu antizipativen Strategien (vgl. u.a. Schneider, 2011, S. 49).

### 3.3. Objektivität

Um im Laufe der Arbeit überprüfen zu können, ob die erstellten Analysen, Konzepte, Theorien usw. tatsächlich einen Beitrag zur Krisenvermeidung zu leisten vermögen, braucht es eine Referenz(größe). Wie kann objektiv festgestellt werden, dass ein Unternehmen in einer Krise ist?

**Wie kann festgestellt werden, ob eine Maßnahme zur Verbesserung der Situation, zur Entfernung von einer Krise beigetragen hat?**

Die ultimative Krise der Insolvenz ist im Gesetz klar festgelegt: Gemäß § 1 der österreichischen Insolvenzordnung ist „*bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung (§§ 66 und 67 IO) ist auf Antrag ein Insolvenzverfahren zu eröffnen*“. Alle anderen Krisenstadien bauen aufeinander auf und führen – wenn nicht korrigiert – früher oder später zur Insolvenz. Zur Insolvenz kommt es also nicht, wenn das Unternehmen nachhaltige Gewinne schreibt und – was in diesem Falle auch leichter ist – liquide ist. Bei nachhaltigen Verlusten ist Liquidität schwer aufrechtzuerhalten und Überschuldung nur eine Frage der Eigenkapitalreserven, d.h. eine Frage der Zeit.

Eine Messgröße zur Krisenfeststellung muss daher konsequenterweise aus dem Bereich der Finanzkennzahlen, genauer gesagt der Erfolgskennzahlen (D. Rooke und Torbert, 2005, S. 5) kommen. Hier würde sich das Betriebsergebnis (z.B. EGT = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) anbieten. Das Betriebsergebnis bildet aber nur den Erfolg einer Periode ab. Unternehmerische Entscheidungen haben oft langfristige Auswirkungen. Um Krisen zu vermeiden, müssen unternehmerische Entscheidungen nachhaltig sein. Nachhaltig heißt, die Entscheidungen müssen die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in seiner Gesamtheit langfristig, d.h. über mehrere Jahre, positiv beeinflussen.

Eine Möglichkeit, mehrere Perioden in der Beurteilung der Entscheidungsqualität zu berücksichtigen, wäre die Verwendung des gleitenden Durchschnitts (z.B. über 3-5 Jahre) des EGT. Eine weitere geeignete **Kenngroße, die den Erfolg über mehrere Geschäftsperioden (Geschäftsjahre) abbildet**, ist der **Unternehmenswert**. Entwickelt sich der Unternehmenswert im

Laufe der Jahre positiv, war auch die Führung der Geschäfte erfolgreich. Für den Unternehmenswert gibt es verschiedene Berechnungsverfahren (Kruschwitz und Löffler, 2006, S. 19 ff.). Ein gängiges Verfahren ist zum Beispiel die Discounted Cash Flow (DCF) Methode (Kruschwitz und Löffler, 2006, S. 1). Sie errechnet den Unternehmenswert aus den abgezinste künftig zu erwartenden Periodenüberschüssen. Der zukünftig zu erwartende Überschuss hängt aber wesentlich von der kompetitiven Position, von der internen Kostenstruktur und von den Marktaussichten im Allgemeinen (in den Märkten, in denen sich das Unternehmen kraft Managemententscheidung bewegen wird) ab. Dies sind alle Faktoren, die im Grunde mit den strategischen Entscheidungen des Managements zusammenhängen – Entscheidungen, die an den Weggabelungen des Unternehmens im Laufe seines Lebens zu treffen sind, und zwar dann, wenn sich Veränderungen in der Unternehmensumwelt abzeichnen. Das Ergebnis der Ertragserwartungen findet Eingang in die Berechnung des Unternehmenswertes. Der Unternehmenswert ist somit eine valide Referenz für die Diskussion um das erfolgreiche Verhalten von Unternehmen in Veränderungssituationen.

Im Verlauf der Arbeit ist eine Festlegung auf ein passendes Verfahren zur Berechnung des Unternehmenswertes zu treffen. Damit soll eine **Annäherung an eine objektive Bewertung von Entscheidungen bei Veränderungen** erreicht werden. Von vornherein klar ist aber, dass aufgrund der Vielzahl von kleinen und großen Entscheidungen und Einflussfaktoren – intern wie extern – eine eindeutige Berechnung der monetären Auswirkung von Entscheidungen auf das Gesamtunternehmensergebnis nicht möglich ist. Es geht hier lediglich um einen soliden quantitativen Rahmen, innerhalb dessen Erklärungen für Auswirkungen einzelner Entscheidungen versucht werden können.

Die Zielsetzung der Arbeit führt unmittelbar zur Frage, **wo die Ursachen für Unternehmenskrisen liegen** und wo Ansatzpunkte liegen können. Eine endgültige Antwort kann erst nach Abschluss der Forschungsarbeit gegeben werden. Allerdings kann auf Basis von Vorabrecherchen aus Literatur und eigener beruflicher Erfahrung (Strauss und Corbin, 1996, S. 25) eine Näherung an die Frage versucht werden. Dies ist auch deshalb von Bedeutung, weil für die Erhebung der Daten und die darauffolgende Analyse ein gewisses Maß an theoretischer Sensibilität notwendig ist (Schneider, 2011, S. 47).

### 3.4. Relevante Gesichtspunkte des Risikomanagements

Um der Zielsetzung der Profitabilitätssteigerung durch Krisenvermeidung gerecht zu werden, müssen krisenauslösende Risiken erkannt werden und der Bereich der Frühwarnung in das Konzept der Arbeit einfließen.

Frühwarnsysteme (FWS) (synonym Früherkennungssysteme FES) dienen dazu, Risiken zu erkennen, Risikomanagementsysteme (RMS) dienen dazu, mit den erkannten Risiken konstruktiv und proaktiv umzugehen und Schäden abzuwenden (Schneider, 2011, S. 15). FWS und Risikomanagement sind daher eng miteinander verwandt. Im Rahmen und zum Zwecke dieser Arbeit und der nachfolgenden Dissertation werden FWS als Weiterentwicklung von RMS verstanden.

In diesem Sinne ist die Dissertation insgesamt ein Risikomanagementsystem, da sie Empfehlungen gibt, die Veränderungen möglichst früh zu erkennen (FWS) und strategisch richtig darauf zu reagieren (RMS). Der Anspruch ist, dass der langfristige Unternehmenserfolg im Sinne einer Steigerung des Unternehmenswertes maximiert wird und das Unternehmen gar nicht erst in die in der Einleitung skizzierten Krisenstadien (vgl. ) gelangt.

## 4. Stand der Forschung

### 4.1. Stand der Forschung

Zu Beginn der Arbeit erfolgte eine ausführliche Recherche des zum gegenständlichen Thema relevanten Forschungsstands. Recherchiert wurde, **ob das Thema** des Dissertationsvorhabens bereits **Gegenstand** von Forschungsarbeiten war.

Wo wurde recherchiert? Wonach wurde gesucht? Welche Forschungsbereiche sind überhaupt relevant?

Im Kapitel 3.2 wurde die Zielsetzung „... einen **Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen** ... zu leisten“ postuliert.

Daraus wurde die Stoßrichtung für die Recherche abgeleitet: Es geht um die Bereiche Unternehmenskrisen, Managemententscheidungen und Strategieentwicklung. Im Zentrum stehen aber die Themen Veränderungen und erfolgreiche Entscheidungen. Veränderungen wiederum müssen erkannt, idealerweise antizipiert und gemanagt werden. Dies erfordert eine

Auseinandersetzung mit der Zukunft und mit den Menschen, die Veränderungen erkennen und daraus ihre Schlüsse ziehen müssen – den Managern und ihrer Umwelt. Wodurch wird ihr Verhalten beeinflusst?

Aus diesen Überlegungen wurde eine Reihe von Schlagwörtern und Recherchequellen abgeleitet, die in den folgenden zwei Kapiteln kurz dargestellt werden. Aus der Recherche wurden die relevanten und angrenzenden Forschungsgebiete zusammengefasst und die Rechercheergebnisse –welche relevanten Werke gibt es bereits? wo bestehen noch Forschungslücken? Welche Erkenntnisse dienen als Anknüpfungspunkt? – für die gegenständliche Problemstellung bzw. Zielsetzung dargelegt.

## **4.2. Recherchequellen**

Als **Quellen** wurden unter anderem folgende Bereiche / Suchmaschinen herangezogen:

- Wirtschaftsuniversität Wien und Hauptuniversität Wien
- Middlesex University E-Library: Business Source Complete (EBSCOhost), Emerald Insight & Middlesex University Research Repository
- Google, Google Scholar und Google Bookstore sowie Amazon
- KMUnity (Springer Verlag Suchmaschine) sowie Fernuniversität Hagen
- Wirtschaftsdatenbanken (Statistikaustria, Deutsche Industrie- und Handelskammer, Eurostat usw.)
- Spezifische Webseiten mit zutreffenden Begriffen wie Frühwarnsysteme.net, Riskexperts.at etc.
- Dissertationen im deutschsprachigen Raum: Österreichischer Bibliothekenverbund (OBVSG),

## **4.3. Recherchekriterien**

Grundlage der Recherche waren die formulierte Zielsetzung der Arbeit, Erkenntnisinteresse und die eingangs erörterte Problemstellung.



Daraus ergaben sich **inhaltliche bzw. thematische Recherchekriterien** aus den Bereichen Risiko- und FWS, Markt- und Wettbewerb, Maschinenbau, Auftragsfertiger, Insolvenz, Zukunfts- und Trendforschung, Managementpsychologie, Finance & Controlling.

Wenn gleich die Themenstellung auf österreichische Unternehmen zentriert ist, so steht doch außer Frage, dass die Recherche **den Stand der Forschung umfassend und auf internationaler Ebene** abzudecken hat, um als „state of the art“ zu gelten. Gesucht wurde dabei nach allen gängigen Arten von wissenschaftlichen Publikationen (Bücher, Zeitschriftenartikeln, Studienarbeiten) im deutschen und im englischen Sprachraum.

Wissenschaftliche Publikationen, die den Recherchekriterien zumindest teilweise entsprachen, wurden gesichtet und auf Ähnlichkeit bzw. Relevanz hinsichtlich Zielsetzung der Arbeit, Erkenntnisinteresse und Berücksichtigung der gegenständlichen Problemstellung überprüft.

#### **4.4. Relevante Forschungsgebiete und relevante wissenschaftliche Werke**

Verortung der Arbeit im Kontext des **Risikomanagements**:

Ein in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gut erschlossenes Feld ist das der **Frühwarnsysteme und Risikomanagementsysteme**. Die rechtzeitige Erkennung von Veränderungen und drohenden Risiken ist ohne Zweifel eine wichtige Komponente für effektive Managemententscheidungen. Die Ursprünge der Frühwarnsysteme gehen auf die Erforschung sogenannter **schwacher Signale** (Weak Signals) durch Aguilar und Ansoff zurück. Harry Igor Ansoff hat mit seiner Theorie der Weak Signals und seinen Standardwerken „Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals“ (Ansoff, 1975) und „*Implanting Strategic Management*“ (Ansoff, 1975) ein breites Forschungsfeld eröffnet. Eine Vielzahl von internationalen Publikationen beschäftigt sich auch in jüngerer Zeit mit dem Thema der Ortung schwacher Signale. Juliane Telega zum Beispiel untersucht in ihrer 2014 erschienen Arbeit „*Ansoff Revisited: From Weak Signals to Wild Cards to Manage Strategic Surprise*“ die Entwicklung schwacher Signale auf Basis der Ansoff'schen Überlegungen. Humbert Lesa versucht in seinem 2014 erschienen Werk „*Strategic Decisions and Weak Signals: Anticipation for Decision-Making*“ Anregungen zu geben, wie Signale für Veränderungen in Unternehmen empfangen, verarbeitet und Entscheidungen zugeführt werden können.

Aus dem Forschungsgebiet der schwachen Signale hat sich der **Bereich der Früherkennungssysteme** entwickelt. Der Grundgedanke hinter Früherkennungssystemen ist, dass

unternehmerische Erfolge nur dann erzielbar sind, wenn auch das Unternehmensumfeld sorgfältig beobachtet und laufend nach relevanten Informationen durchsucht wird. Frühwarnsysteme als erste Generation der Früherkennungssysteme beziehen sich in erster Linie auf die Weiterleitung wichtiger Informationen zu potenziellen Risiken an die Entscheider. Früherkennungssysteme der zweiten Generation beziehen auch Chancen mit in die Betrachtung ein. Früherkennungssysteme der dritten Generation beinhalten auch strategische Betrachtungen (Warmuth, 2006).

Der **Begriff Risikomanagement** wurde maßgeblich durch das deutsche Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) und den darauf basierenden IdW-Prüfungsstandard PS 340 geprägt. Unter dem Begriff werden allgemein all jene Aktivitäten in Organisationen verstanden, die zur Identifikation, Analyse, Bewertung und zum weiteren Umgang mit drohenden oder bereits vorhandenen Risiken dienen. Risikomanagement kann daher als eine Art Oberbegriff für die verschiedenen Ausprägungen von Frühwarnsystemen gesehen werden – die Begriffe werden auch oft synonym verwendet.

**Risikomanagementsysteme für die Industrie sind vielfach auf große Unternehmen** wie Konzerne zugeschnitten. Werke wie „Risiko, Risikomanagement und Risikobewertung unter Berücksichtigung der Stakeholder“ (Vanini, 2012), „Risikomanagement: Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis (Brühwiler, 2001), „Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem“ (Taplin, 2005) oder „Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung“ (Nick 2008) (Schlüter, 2004) im deutschen Sprachraum oder „Corporate Risk Management“ (Merna, T. & Al-Thani, F.F., 2011), „Risk Management and Innovation“ (Chorafas, 2007) oder „Stress Testing of Risk Control under Basel II“ (Schwerd und Mayr, 2017) oder „Introducing a Theoretic Model and Empiric Norm for Information Risk Management in Decision Making“ (Coase, 1937) im englischen Sprachraum sind im Bereich Risikomanagement als relevante Beispiele zu nennen. Aus der Recherche ist einzig das Werk von Schlüter für den KMU-Bereich relevant. Die Inhalte und Schlussfolgerungen der anderen Werke sind zwar **zum Teil in ihren Grundzügen auf den KMU-Bereich übertragbar**, im Detail sind jedoch für das Konzept der gegenständlichen Arbeit erhebliche Anpassungen notwendig. Viele Werke – wie z.B. das von Chorafas – sind aus dem Finanzbereich. Auch hier gilt, dass einige Überlegungen durchaus auf die zu betrachtende Branche übertragbar sind – wenn auch nicht ohne Weiteres. Warum nicht ohne Weiteres? Konzepte für Großbetriebe passen nur bedingt auf Mittelstandsbetriebe, weil KMUs andere

Organisationsstrukturen, eine andere Dynamik und andere Organisationskulturen haben und somit für Entscheidungen andere Regeln anzuwenden sind. Konzepte zum Risikomanagement aus der Finanzindustrie stehen sehr oft in Zusammenhang mit mathematischen Modellen zur Analyse von Beteiligungsportfolios und den Vorgängen am Finanzmarkt – die Unterschiede zu den Vorgängen in der Realwirtschaft sind mitunter gravierend

Verortung der Arbeit im Kontext der **Organisationstheorie**:

**Interessenslagen der Manager und deren Einfluss auf Entscheidungen:** Manager müssen Veränderungen nicht nur erkennen (vgl. Abschnitt strategische Früherkennung) – sie müssen diese deuten und darauf basierend Entscheidungen treffen. Hier kommen jedoch verschiedene Faktoren wie zum Beispiel Interessenskonflikte oder Wahrnehmungsverzerrungen durch eigene Erfahrungen, die Managementqualifikation der handelnden Personen etc. ins Spiel, welche eine Abweichung vom theoretischen bzw. sachlichen Optimum der Entscheidung im Sinne der Nachhaltigkeit verursachen können. Das Forschungsgebiet der **neuen Institutionen-ökonomie** geht zurück auf Coase (Cyert, 1963) und hat drei Teilgebiete, die sich mit diesem Problem befassen: die Principal-Agent-Theorie, die Transaktionskostenökonomik und die Theorie der Verfügungsrechte, auch bekannt als Property-Rights-Ansatz. Diese Theorien sind für Managemententscheidungen interessant, weil sie sich von „bisherigen“ neoklassischen wirtschaftswissenschaftlichen Verhaltensmodellen insofern unterscheiden, als ein Wirtschaftssubjekt nicht immer nur ein reiner „Homo oeconomicus“ ist, sondern und durchaus auch nichtökonomisches Verhalten geben kann. In der Principal-Agent-Theorie geht es darum, dass der Agent (Beauftragte, z.B. Geschäftsführer) in der Regel einen Wissensvorsprung (Informationsasymmetrie) gegenüber dem Auftraggeber (z.B. Eigentümer) und ebenso ein mögliches Informationsmanko gegenüber seinen Auftragnehmern hat. Dieser **Wissensvorsprung des Auftragnehmers wird oft – so die Theorie – zu Ungunsten des Auftraggebers** eingesetzt, d.h., Entscheidungen sind nicht immer rational, sondern durch persönliche Interessen beeinflusst. In diesem Zusammenhang ist auch das **Konzept des Moral Hazard**, d.h. des moralischen Risikos, interessant. Dieser Begriff kommt aus der Versicherungsbranche und ist mittlerweile im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich fest etabliert. Mit Moral Hazard ist gemeint, dass sich Personen aufgrund wirtschaftlicher Fehl-Stimuli mitunter nicht verantwortungsvoll verhalten (vgl. u.a. Picot 2002 S. 59 ff.). Die Transaktionskostenökonomik hier ist nicht nur wegen der

subjektiven Interesses handelnder Personen, sondern auch wegen der verschiedenen Einflussfaktoren, die eine strategische Entscheidung zu berücksichtigen hat, von Bedeutung (vgl. Picot 2002 i.V.m. Williamson 1975).

In eine ähnliche Richtung geht der **Forschungsbereich des „Organizational Behaviour“**, welcher seinen Ursprung im Standardwerk „Behavioural Theory of The Firm“ hat (Brooks, 2006, S. 50). Die Untersuchung von Verhalten in Entscheidungssituationen fällt in den Forschungsbereich der psychologischen Entscheidungsforschung. Die deskriptive Erklärung von Entscheidungen wird in der englischsprachigen Literatur unter dem Begriff **Behavioural Decision Research** geführt (Jungermann, Pfister und Fischer, 2005, S. 6). Größere Firmen werden in ihren Entscheidungsprozessen wesentlich durch Interessensgemeinschaften, sogenannte Koalitionen, beeinflusst – dies im Gegensatz zu kleinen Unternehmen, wo der Einfluss des Unternehmenseigentümers den von Koalitionen überschattet bzw. solche gar nicht erst aufkommen lässt. Das einfache Modell der Neoklassizisten, in dem der Homo Oeconomicus in der Wirtschaft alle Entscheidungen rational und ohne Eigeninteresse trifft, wird auch hier als nicht der Wirklichkeit entsprechend angesehen. Auch wenn der Ursprung der Theorie weit zurückreicht, so bestätigen die hohe Anzahl an Publikationen auch in jüngerer Zeit sowie die berufliche Praxis die Aktualität des Themas. Dieses behavioristische Modell hat die Theorie der Unternehmung wesentlich beeinflusst. Kritisiert wird allgemein, dass die Theorie sehr komplex und die Vorhersagbarkeit in der Praxis nicht in der im Modell behaupteten Präzision gegeben sei (Ahuja, 2007, S. 944). Dem Einwand ist aus praktischer Sicht stattzugeben. Außerdem könne durchaus entschiedene Unterstützung für Profitmaximierung für das Gesamtunternehmen vorherrschen (Heintzeler, 2008). Dieser Kritik kann aus praktischer Sicht aus Erfahrung des Autors nur bedingt stattgegeben werden: Die Individuen in Organisationen unterstützen nur insofern das Gesamtziel, als es ihren eigenen Zielen wie zum Beispiel Image oder Einkommen mindestens mittelfristig nicht entgegensteht bzw. in der Regel unterstützt (Wolf, 1996).

### **Verknüpfung der Forschungsgebiete:**

Heintzeler untersucht in seinem Werk „Strategische Frühaufklärung im Kontext effizienter Entscheidungsprozesse“ (Strohmeier, 2006) den Einfluss von Risikomanagement auf Entscheidungsprozesse. Er kommt dabei zum Schluss, dass gut etablierte Frühaufklärung auch der Effizienz von Entscheidungsprozessen dient. Er kommt aber ebenfalls zum Schluss, dass eine Institutionalisierung von Frühaufklärung und somit von Risikomanagement eine hohe

Personalkapazität braucht und in Unternehmen im Allgemeinen noch nicht besonders gut etabliert ist. Festzuhalten ist aber, dass Heintzeler die Effizienz von Entscheidungen auf vom Management gesetzte Ziele zurückführt. Diese können, müssen aber nicht unbedingt im Sinne des Unternehmenswertes sein und können somit durchaus kurzfristig mit Eigeninteresse durchgesetzt und nicht nachhaltig sein. Die Schlussfolgerung, dass seine Überlegungen nur für größere Unternehmen gelten, weil diese die personell quantitativen Voraussetzungen für den Unterhalt der im Buch vorgeschlagenen Frühaufklärungssysteme erfüllen, fehlt. Auch Strohmeier verknüpft Risikomanagement und Managemententscheidungen. Sein Werk „Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben“ (Bleicher, 2004) zielt auf einen umfassenden Managementansatz unter Verwendung des St. Galler Managementkonzepts von Knut Bleicher ab (Weber, 2006), verbleibt dann letztendlich in der Konkretisierung auf dem Gebiet der Anlageninstandhaltung. Strategische Entscheidungen und Beobachtung des Unternehmensumfeldes stehen nicht im Fokus, es können eine Vielzahl von Anhaltspunkten daraus gezogen werden, als richtungsweisend im Sinne des Unternehmenswertgedankens wird dieses Konzept aber nicht angesehen.

#### Verortung der Arbeit im Kontext **branchenspezifischer Problemstellungen**

Die Kunst profitabler Unternehmensführung besteht in der effektiven Abstimmung der Unternehmensressourcen mit der Unternehmensumwelt (d.h. a priori mit dem Absatz- und Beschaffungsmarkt). Was die Unternehmensressourcen betrifft, so lässt sich sagen, dass **Auftragsfertiger** (make-to-order) durch die fehlende Ausgleichsfunktion des Lagers nicht annähernd eine kostenoptimierte Unternehmensplanung vornehmen können, wie dies vergleichsweise Unternehmen mit Serienfertigung (make-to-stock“) können. Die Volatilität der Nachfrage ist erstens höher als in den meisten anderen Branchen (z.B. im FMCG Bereich) und trifft zweitens die Unternehmen durch den fehlenden Puffer des Lagers in vollem Ausmaß – Auftragsfertiger im Maschinenbau brauchen daher grundlegend andere operative Strategien als Serienfertiger (vgl. hierzu im Detail Abschnitt 2.2.2). Diese Problematik wird in verschiedenen Werken thematisiert. Weber gibt zum Beispiel in seinem Artikel einen sehr breit angelegten Überblick über die gesamte Bandbreite der Probleme, mit denen Auftragsfertiger im Allgemeinen zu kämpfen haben (Proud, 2007), Proud erläutert dies sehr spezifisch am Funktionsbereich der Planung in seinem Buch „Master Scheduling“ (Chen u. a., 2009). Chen nähert sich der Ressourcen-Nachfrage-Ausgleichsthematik von mathematischer Seite und versucht

Rechenalgorithmen für die Planung zu liefern, um in dem Sinne auf Umweltveränderungen effizient zu reagieren (Shavarini u. a., 2011). Shavarini stellt mit seiner „Strategic Alignment Structure“ ein interessantes Konzept für die Ableitung von Funktionsbereichsstrategien aus der Gesamtunternehmensstrategie zur Verfügung (Hering, 2014), was ein wichtiges Verbindungsglied zwischen Veränderungssignalen und Reaktionsstrategie ist. Werke, die sich mit Auftragsfertigern im Bereich der Sondermaschinenbauern befassen, gibt es mit technischen Themenstellungen wie zum Beispiel Produktentwicklung oder Technologieentwicklung (Strohmeier, 2006), auf Innovation, Forschung und Entwicklung zugeschnittenen Konzepte wie beispielsweise das von Strohmeier (Strohmeier, G., 2006) oder „Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben Techno-ökonomische Forschung und Praxis“ (Taplin, 2005) oder „Risk Management and Innovation in Japan, Britain and the United States“ (Schlüter, 2004, S. 72).

Eine Zusammenführung der Bereiche Risikomanagement, Mittelstand und Maschinenbau (Aber nicht: Sondermaschinenbau), welches der gegenständlichen Themenstellung am nächsten kommt, ist das von Schlüter: „Strategische Frühinformationssysteme für KMU“ (Heyes, 2006, S. 6). Schlüter gibt darin auf Basis von 3 Fallstudien Empfehlungen zur Gestaltung für Frühinformationssysteme für KMU in der Fahrradbranche.

#### **4.5. Abgrenzung zu benachbarten Forschungsgebieten**

Dieses Forschungsgebiet hat für die vorliegende Arbeit zweifelsohne eine Hybridstellung – es ist einerseits für die zu betrachtende Branche auszuklammern, weil diese nicht direkt in den Gegenstandsbereich der Trendforschung fällt, andererseits ist die Branche (d.h. der mittelständische Auftragsfertiger) doch mit gewisser Zeit- und /oder Wirkungsverzögerung von den durch die Trendforschung untersuchten Auswirkungen betroffen:

Das primäre Einsatzgebiet der **Trendforschung** ist – aus industrieller Sicht gesprochen – die Konsumgüterindustrie. Aussagen der Trendforschung sind somit in erster Linie wichtig für Unternehmen, die in diesem Bereich tätig sind – also nicht primär Unternehmen in der Auftragsfertigung bzw. im Sondermaschinenbau.

Für Maschinenbauer ist aber trotzdem wichtig, die Märkte ihrer Kunden zu kennen, weil das Kaufverhalten der Kunden der Sondermaschinenbauer oft produzierende Unternehmen der Konsumgüterindustrie sind und Trends deren Kaufverhalten beeinflussen. Ein Trend kann also

– mit Zeitverzögerung – durchaus eine Auswirkung auf den Absatz ganzer Geschäftsbereiche des Maschinenbauers haben.

Die Erkennung von Kunden-vom-Kunden-Trends kann somit helfen, den eigenen Absatz zu stimulieren. Bsp. E-Mobilität bei Maschinenbauern, die in die Automotive-Industrie liefern, kann die Entwicklung von Maschinen veranlassen, die es dem Kunden des Maschinenbauers ermöglicht, Produkte anzubieten, die ihm wiederum einen Marktvorteil verschaffen. Wenn er diese Maschine kauft und seinem Umsatz steigert, hilft dies dem Umsatz des Maschinebauers.

**Zur Abgrenzung relevanter von nicht relevanten Bereichen der Zukunfts- und Trendforschung** wird die Erkenntnis herangezogen, dass das Unternehmen für nachhaltige Wertsteigerung so frühzeitig auf Trends reagieren können muss, so dass es für grundlegende technologische Neuentwicklungen ausreichend Zeit hat, um diese kosteneffizient durchführen zu können. Hier ist schwer eine verlässliche Angabe zu machen, wie lange diese Zeitspanne sein muss. Die Auseinandersetzung mit möglichen Wildcards ist aber durchaus ein notwendiger Sicherheitsmechanismus für Unternehmen und somit relevant. Juliane Telega beschäftigt sich in ihrem Werk „From Weak Signals to Wildcards to Manage Strategic Surprise“ (Horx, 2006) mit der Handhabung solch unerwarteter einschneidender Ereignisse. Das Werk untersucht Eigenschaften und Unterschiede von Weak Signals und Wildcards und versucht, ein Managementsystem, d.h. eine Methodik zum Umgang in Unternehmen damit, anzubieten. In der Natur von schwachen Signalen (auch Wildcards gehen schwache Signale voraus) liegt die Schwierigkeit, diese zu erkennen, und ein permanentes „Training“ (d.h. Scanning und Analyse) steigert sicherlich die Fähigkeit der Erkennung und die Flexibilität im Umgang mit Veränderungen. Kritisch anzumerken ist jedoch, die Methodik, die Telega zum Umgang mit Weak Signals vorgeschlägt, ist nicht empirisch überprüft und erscheint auch für Mittelstandsbetriebe etwas aufwendig.

Das Forschungsgebiet der Trend-/Zukunftsforschung hat als Fundament die sogenannte „Metatheorie des Wandels“ (Horx, 2006). Die einzelnen Teildisziplinen der Zukunftsforschung (die Spiel- und Systemtheorie, die systemische Ökonomie, die systemische Soziologie, die Semiotik, die Kognitionstheorie, die holistische Kulturanthropologie und die neue Evolutionstheorie) (Ravindran, 2007, S. xxi) leisten zwar letztendlich einen wichtigen Beitrag für die kontinuierliche Verbesserung der Qualität der Trendvorhersage, sie haben somit in besprochener Weise mittelbare Relevanz für den Auftragsfertiger im Maschinenbau. Aber auch hier gilt: ein zu

langfristiger Zeithorizont für die Aufgabenstellung der gegenständlichen Dissertation und somit verbleibt die Strategie, die Erkenntnisse zu nutzen, aber eine Vertiefung in diesem Forschungsbereich zu unterlassen – diese würde jedoch den Rahmen der Arbeit sprengen.

**Forschung zu makroökonomischen Veränderungen:** Die Makroökonomie als Teil der Volkswirtschaftslehre befasst sich mit gesamtwirtschaftlichen Vorgängen und somit mit dem Verhalten der Märkte (Gütermarkt, Geldmarkt, Arbeitsmarkt und Wertpapiermarkt). Volkswirtschaftliche Veränderungen sind zwar langfristig mutmaßlich auch für den mittelständischen Auftragsfertiger relevant und können somit nicht völlig außen vor gelassen werden, sollen aber insofern nicht ins Zentrum der Betrachtung gestellt werden, als es hier in erster Linie um die Beziehung des Unternehmens zu seiner unmittelbaren Umwelt und die daraus zu ziehenden Schlüsse geht und nicht um volkswirtschaftliche Stellschrauben.

Angrenzend, aber nicht anwendbar sind **Risikomanagementsysteme aus dem Finanzbereich**. Diese befassen sich in der Regel mit der Beurteilung von Kreditportfolios oder mathematischer Optimierung von Beteiligungsportfolios entsprechend ihren Ertragserwartungen (vgl. Akkizidis: Guide to optimal operational Risk & Basel II, Arens, M., 2009. Bankinternes Rating leistungswirtschaftlicher Risiken bei kleinen und mittleren Unternehmen: Eine theoretische und empirische Analyse, Herbert Utz Verlag; Chorafas, D.N., 2007. Stress Testing for Risk Control under Basel II, Burlington: Elsevier). Risikomanagementsysteme im Allgemeinen kommen zwar aus dem Kreditwesen, d.h. aus dem Finanzbereich, es haben sich jedoch im Laufe der Jahre für die Realwirtschaft eigene Risikomanagementsysteme herausgebildet – siehe Kapitel „Relevante Forschungsgebiete und relevante wissenschaftliche Werke“.

#### **4.6. Originalität des Dissertationsvorhabens und Forschungslücke**

Ursprünglicher Treiber für den Beginn dieser Forschungsarbeit war die aus der beruflichen Praxis entstandene Vermutung, dass es in der Literatur für mittelständische Auftragsfertiger **keine praxistauglichen Handlungsleitlinien** für strategische Managemententscheidungen gibt und dass dies eine wichtiger (Mit-)Ursache für negative wirtschaftliche Entwicklung von Mittelstandsbetrieben sein dürfte.

Im Folgenden wird herausgearbeitet, welche Bereiche der Zielsetzung durch die bestehende Literatur nicht abgedeckt werden, worauf sich die Originalität des Dissertationsvorhabens begründet und welcher Mehrwert für Wissenschaft und Praxis erwartet wird.



Die in Kapitel 3.2 definierte Zielsetzung lautete, einen **Beitrag zur Vermeidung solcher Unternehmenskrisen** zu leisten, die in Zusammenhang mit **Veränderungen** der Unternehmensumwelt stehen, indem erstens **Aufklärung über die Mechanismen** und Gefahren bei Veränderungen geschaffen wird und zweitens **Entscheidungshilfen** für das Verhalten bei Veränderungen bereitgestellt werden, welche aus dem Verständnis über die Mechanismen und Gefahren gewonnen werden können.

Die Lücke besteht aus allgemeinen, alle Unternehmen betreffende, und besonderen, im Speziellen mittelständische Auftragsfertiger um Maschinenbau betreffende Aspekten.

#### **4.6.1. Allgemeine Aspekte der Forschungslücke**

Zur Zielsetzung der Aufklärung über Gefahren, Abläufe und Mechanismen bei Veränderungen:

Es gibt eine Vielzahl an betriebswirtschaftlichen Theorien und Forschungsarbeiten, die diesen Bereich grundsätzlich betreffen (man denke an *Strategieforschung*, *Principal Agent Theorie*, *Behaviourismus*, *Risikomanagement*, *Frühwarnsysteme* etc.). Solberg zeigt in einer umfangreichen Metaanalyse zu *Competitive Intelligence*, dass es zwar empirische Forschung zu strategischer Planung aber keine Studien zu veränderungsgetriebenen Entscheidungen gibt (Solberg, 2013, S. 47), wie die gegenständliche Zielsetzung verlangt.

- **Fehlende Berücksichtigung der Lebenszyklusphase:** Die meisten Werke zielen bei Überlegungen zu Strategieentscheidungen (Veränderungen am Markt zum Beispiel ziehen sehr oft Strategieentscheidungen nach sich) eher auf einzelne Produkte oder Geschäftsbereiche ab (Säuberlich, 2014), berücksichtigen dabei aber nicht ausreichend das Unternehmen im Ganzen: Ein aufstrebendes Unternehmen kann und muss auf Veränderungen anders reagieren als ein kurz vor der Insolvenz stehendes. Steht zum Beispiel ein Zusammenschluss von Wettbewerbern bevor, kann das eigene Unternehmen eine proaktive Strategie wählen und ebenfalls einen Zusammenschluss oder Zukauf wählen, wenn es ausreichende Finanzressourcen hat. Ein liquiditätsschwaches Unternehmen wird eine eher defensive Strategie wählen müssen und auf andere Weise mit einer bevorstehenden Veränderung umgehen müssen. Diese Sichtweise funktioniert für kleinere Unternehmen wie Mittelstandsbetriebe im Gegensatz zu Konzernen nicht, weil die internen (finanziellen, operativen wie managementtechnischen) Verflechtungen der Geschäftseinheiten in der Regel zu stark sind. Eine

Verknüpfung des unternehmerischen Lebenszyklus (ein Anhaltspunkt kann hier eine Weiterentwicklung der Stadien nach IDWS6 (Nick, 2008, S. 39) sein) mit gängigen Theorien zu Strategie-, Risiko- und Zukunftsforschung muss hier geschaffen werden.

- **Fehlendes Verständnis hinsichtlich der Reaktion** auf Umweltveränderungen: Die Literaturrecherche hat kein nennenswertes Material zum Verhalten von Unternehmen bei Veränderung zu Tage gefördert. Es finden sich vielmehr konkrete Hinweise anderer Forscher, dass hier weiterer Handlungsbedarf besteht. So orten zum Beispiel Hess und Flatten (2019) Forschungsbedarf zum Antwortverhalten von Unternehmen auf Umweltveränderungen. Sie kommen zu dem Schluss, dass die Zunahme von Umweltdynamik exponentiell verläuft und daher strategische Anpassungsfähigkeit (*strategic responsiveness*) entscheidend für das langfristige Überleben von Unternehmen ist und weisen gleichermaßen auf das in der bisherigen Literatur noch geringe Verständnis zum Unternehmensverhalten in diesem Punkt hin: „*We encourage further and more extended research in the area of strategic flexibility, as the exponential rate of change in today’s business environment requires a deeper understanding of strategic responsiveness in order to ensure corporate survival*“ (Hess und Flatten, 2019, S. 21).
- **Fehlende empirische Untersuchung der Wirksamkeit:** Zusätzlich zum Verständnis von Art und Ursache der Reaktion stellt sich die Frage nach der langfristigen Wirkung. Wie müssen Manager mit Informationen aus FWS umgehen? In welcher Situation müssen Geschäftsführer wie entscheiden, um eben den Unternehmenswert zu fördern? Wie haben andere Unternehmen in dieser Situation entschieden, war diese Entscheidung richtig und warum? Wo lassen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herstellen? Wo waren Erfolge oder Misserfolge Zufall? Und welche (allgemein gültigen) Schlüsse lassen sich daraus ziehen?

Empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit gibt es beispielsweise zu RMS (zum Beispiel Nick, 2008), aber sie beschränken sich auf die optimale Gestaltung dieser Systeme und nicht auf deren richtige Anwendung und sie beinhalten keine Hinweise auf die Wirksamkeit der aus diesen Informationen getroffenen Entscheidungen.

Laut Löffler (2013) und Welsch (2010, S. 5) wären insbesondere solche empirischen Analysen wichtig, die sich mit der Wirksamkeit strategischer Entscheidungen bei Umweltveränderungen auseinandersetzen: „...**der Zusammenhang von strategischer Entscheidung und**

***Unternehmenserfolg ist differenzierter zu betrachten. Insbesondere sollte der Blick mehr auf die unmittelbaren Wirkungen gerichtet werden, auf die Erklärung des Zusammenhangs“*** (Löffler, 2013, S. 204).

Auch Mohammad kommt zu dem Schluss, dass Unklarheit zu den Auswirkungen strategischer Entscheidungen auf die Unternehmensleistung herrscht („*Also, further study should re-examine the [...] role of environmental dynamism*“ (Mohammad, 2019, S. 288). Solberg untermauert den Forschungsbedarf hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens im Wettbewerbsumfeld mittels einer Metaanalyse zum Stand der Competitive Intelligence Forschung (Solberg, 2013, S. 47) und Schönbuchner (2010, S. 181) kommt zu ähnlichen Schlussfolgerungen aus der Perspektive des Behaviorismus.

In Anbetracht der Komplexität unternehmerischer Entscheidungssituationen erscheint es notwendig, die Wirkung von Parametern strategischer Entscheidungen **nicht nur statisch** bzw. kurzfristig, **sondern über einen längeren Zeitraum zu betrachten**. Ambroise (2017, S. 319) und Mohammad weisen in diesem Zusammenhang auf das Fehlen von Längsschnittstudien hin („*Future research should conduct longitudinal study, especially to ascertain variations...*“ Mohammad, 2019, S. 288).

- **Fehlende situative Entscheidungsleitlinien für Veränderungen und Risiken:** Auf der Grundlage des Verständnisses zu Mechanismen bei Veränderungen (Keuper, 2007; Fisch, Müller und Beck, 2008; Welsch, 2010; Kotter, 2014; Mohammad, 2019) soll der Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen dahingehend manifestiert werden, dass ein Leitfaden für konkrete Entscheidungssituationen, die für gegenständliche Unternehmen typisch sein können, entwickelt wird und diese bei strategischen Entscheidungen unterstützt. Es gibt ein breites Spektrum an Arbeiten zur Gestaltung von FWS und RMS für Unternehmen im Allgemeinen (z.B: Strohmeier, 2006; z.B. Heintzeler, 2008; Nick, 2008; Schneider, 2011). FWS dienen dazu, Risiken zu vermeiden und Schäden abzuwenden. Anwendungshinweise, wie in bestimmten Situationen mit den Ergebnissen von FWS umzugehen ist, sind – wenn überhaupt vorhanden – nur sehr unspezifisch (Brühwiler, 2001, S. 2; Chorafas, 2007, S. 11). Nachdem Risikomanagement seinen Ursprung in der Wirtschaft in der Bank- und Versicherungsbranche (Akkizidis und Bouchereau, 2005, S. 91) hat, ist dort die Entwicklung weiter fortgeschritten und in der Industrie weniger stark ausgeprägt (Brühwiler, 2001, S. 185 ff.).

Hier empfiehlt beispielsweise Nick, „...*Thesen zur Wirksamkeit strategischer*“  
DIS\_WA\_Morawetz Oskar\_MUDR0081 2.docx 34

*Frühaufklärung zu formulieren“* (Nick, 2008, S. 203), um die allgemeinen Gestaltungsrichtlinien von Frühwarnsystemen mit konkreten Handlungsempfehlungen zu füllen und die geforderten situativen Entscheidungsleitlinien zu generieren. Kirsch/Knyphausen (2016, S. 106,107) kommen in ihrer Metaanalyse zur Strategieforschung zum Schluss, dass zu Gesetzmäßigkeiten, die eine Wirkung strategischer Entscheidungen auf den Unternehmenserfolg beschreiben bisher nicht identifiziert werden konnten. Daraus kann abgeleitet werden, dass eine nicht unerhebliche Herausforderung besteht, die in der Zielsetzung formulierte Aufgabe der Handlungsleitlinien zu erfüllen. Eine Erfüllung müsste zumindest praktischen Mehrwert in Form einer Verbesserung der Entscheidungen und der Verringerung der Unternehmenskrisen bedeuten.

- **Intern statt extern:** Industriespezifische Literatur ist auf bestimmte Teilprozesse der Wertschöpfungskette wie Prozesssicherheit, Innovation (Strohmeier, 2006), Instandhaltung (Lorenzen, 2005; Moder, 2008) oder Supply Chain (Hering, 2014) fokussiert. Es geht daher um interne prozessbezogene Aspekte der Unternehmen, externe Einflussfaktoren bleiben dabei (mit Ausnahme der auf Ansoff zurückgehenden Literatur, die wiederum nicht industriespezifisch ist) weitgehend im Hintergrund und haben meist statischen Charakter im Sinne von Momentaufnahmen (Telega, 2014).

#### **4.6.2. Maschinenbauspezifische Aspekte der Forschungslücke**

Zum besonderen, mittelständische Auftragsfertiger im Maschinenbau betreffenden Aspekt der Forschungslücke lässt sich vorausschicken, dass es weder speziell für **mittelständische Auftragsfertiger im Maschinenbau zugeschnittene noch allgemeine – ältere wie neuere - für diese Zielgruppe anwendbare Literatur (z.B. Porter, 1985; Brooks, 2006; Lynch, 2006; Welsch, 2010; McClelland, 2014; Ansoff, 2019, etc.) gibt, die empirisch überprüfte Modelle zum Umgang mit externen Veränderungen bereitstellt, welche die Zielsetzung konkreter Handlungsempfehlungen** unter Berücksichtigung von Unternehmenssituation und Veränderungssituation erfüllen.

Warum sind die zwei Kriterien *Mittelstand* und *Auftragsfertiger* so wichtig? Und warum kann zur Erreichung des Forschungsziels nicht die Literatur für Großunternehmen herangezogen werden?

- **Fehlender Mittelstandsbezug:** Hier ist sowohl der Größenfokus *Mittelstandsbetriebe* als auch der Branchenfokus *Auftragsfertiger* als auch der Regionsfokus *Deutschland und Österreich* anzuführen.

Zum Größenfokus: Mittelständische Unternehmen sind aber anders strukturiert als Konzerne, sie verfügen meist über geringere Ressourcen zur Aufarbeitung von Signalen oder auch finanzielle Ressourcen und oft auch über geringere unternehmerische Qualifikationen und sind so in einer völlig anderen Position als Konzerne. Dazu ist oft auch eine raschere Reaktionsfähigkeit gefordert, um gegenüber ähnlich (mittel)großen oder gar kleineren Unternehmen nicht in Rückstand zu geraten. Literatur im Bereich FWS und Risikomanagementsysteme bezieht sich weitgehend auf große Unternehmen wie Konzerne und ist vom Branchenfokus her eher breit ausgelegt (Schlüter, 2004, S. 72).

Zum Spezifikum Auftragsfertiger: Auftragsfertiger im Maschinenbau sind besonderen Risiken ausgesetzt (vgl. hierzu Abschnitt 2.2.2). Literatur im Bereich RMS/FWS, die diese Spezifika berücksichtigt, fehlt. Das Werk, das der gegenständlichen Themenstellung am nächsten kommt, ist das von Schlüter: „Strategische Frühinformationssysteme für KMU“ (Schlüter, 2004, p. 72). Schlüter gibt darin auf Basis von 3 Fallstudien Empfehlungen zur Gestaltung für Frühinformationssysteme für KMU in der Fahrradbranche. Es bezieht sich aber nicht auf Auftragsfertiger und auch nicht auf den klassischen Maschinenbau (und auch nicht auf Deutschland oder Österreich).

- **Fehlender Branchenbezug: Für Auftragsfertiger im Maschinenbauunternehmen** im Speziellen gibt es keine, für Industrieunternehmen im Allgemeinen gibt wenige, wenngleich vom Umfang her durchaus ausführliche Arbeiten zu FWS (Merna und Al-Thani, 2011, S. 231; Vanini, 2012, S. 287) und für RMS (Nick, 2008). Aber es beschränkt sich die Herleitung der Empfehlungen zur Ausgestaltung geeigneter FWS auf kurze und einfache Aufarbeitungen aus den drei im Buch beschriebenen Fallstudien. Konkrete Handlungsempfehlungen bzw. Entscheidungsleitlinien für Veränderungssituationen fehlen. Alexander Nick zum Beispiel befasst sich in seinem 2008 erschienenen Werk mit der Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung in Industriebetrieben (Nick, 2008). Er geht dabei lediglich auf Konzerne (und eben nicht auf mittelständische Betriebe) ein und beschreibt Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit des Frühaufklärungsprozesses.

Es gibt also Literatur, die sich mit einzelnen Aspekten der Fragestellung befasst. In der Praxis treten aber aus Sicht eines Auftragsfertigers externe Veränderung und seine eigene Unternehmenssituation nicht losgelöst voneinander auf, sie koexistieren logischerweise. Das Forschungsziel der praktischen (Unternehmens-)Wertsteigerung kann also nur von einem integrativen Ansatz erfüllt werden, der eine Zusammenschau der in der vorliegenden Arbeit zu untersuchenden Bereiche (Frühwarnsystem + äußere Veränderungen + Kausalität zwischen Entscheidungen und Wirksamkeit + Branche *Auftragsfertiger im Maschinenbau*) bietet. Dieser ist in der Literatur so bisher nicht vorhanden. Eine der großen Herausforderungen dieser Arbeit besteht in der Integration bestehender Theorien und empirischer qualitativer Untersuchung der praktischen Wirksamkeit von Managemententscheidungen und FWS im vorliegenden Industriebereich.

**In der Essenz** bestätigt sich die Behauptung aus Kapitel 4.1, dass der gegenwärtige Stand der Forschung viel strukturelle und wenig inhaltliche Empfehlungen für Veränderungen im Unternehmensumfeld aufweist. Die empirische Untersuchung der Wirksamkeit der getroffenen Managemententscheidungen dieser Zielgruppe ist bis dato offen.

## 5. Forschungsfrage

Wie ergibt sich nun die Forschungsfrage aufgrund des Stands der Forschung, des formulierten Ziels, des Erkenntnisinteresses und der Problemstellung?

Ziel der Arbeit ist es, einen **Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen bei mittelständischen Auftragsfertigern** zu leisten. Das daraus abgeleitete Erkenntnisinteresse zielt auf das **Verständnis des unternehmerischen Verhaltens und seine Auswirkung** auf den Unternehmenserfolg ab. Der gegenwärtige, im vorigen Kapitel dargelegte **Forschungsstand** bietet hierzu zwar reichlich gestalterische Anregungen, aber wenig inhaltliche Entscheidungshilfen für Unternehmen in Veränderungssituationen. Auch wurden die unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen der Entscheidungen kaum empirisch untersucht. Die zur Verfügung gestellten Modelle beziehen sich vielfach auf größere Unternehmen mit mehr Ressourcen (z.B. Schneider, 2011), die gegebenen Ansätze sind daher für Mittelstandsbetriebe mehr theoretisch als praktisch.

Dies führt zur **zentralen Forschungsfrage**:

**Wie können Auftragsfertiger im Maschinenbau Veränderungen ihres Umfeldes erkennen und darauf so reagieren, dass sie die Veränderung für sich möglichst erfolgreich nutzen?**

Das heißt, wie finden die Unternehmen heraus, dass es relevante Veränderungen gibt, was sie für das Unternehmen bedeuten können, welche *strategischen* Entscheidungen zu treffen sind und wie diese ausfallen müssen, um mit überwiegender Wahrscheinlichkeit für nachhaltigen Erfolg im Sinne einer Unternehmenswertsteigerung zu sorgen?

Bevor diese Fragen beantwortet werden können, sind zwei Vorbemerkungen zu machen:

**Erstens**, es geht hier um Ereignisse, die zum Teil in der Zukunft liegen, und es handelt sich um Prognosen im weitesten Sinne. Nicht nur, dass Prognosen immer mit Unsicherheit behaftet sind (Gigerenzer, 2008, S. 160; Schneider, 2011, S. 17) und dass je nach Situation unterschiedliche Prognoseverfahren unterschiedliche Ergebnisse liefern (Schneider, 2011, S. 369). Auch die Art der Reaktion des Unternehmens kann Einfluss auf die Entwicklung der Umwelt haben. **Zweitens** sind – so die herrschende Meinung der Literatur (Warmuth, 2006, p. 49; Nick, 2008, p. 67 u.a.) – diejenigen Unternehmen am Ende die erfolgreicher, die Veränderungen nicht nur im Sinne von Bedrohungen, sondern vielmehr auch im Sinne von Chancen verstehen.

Reagieren ist demzufolge gegenüber proaktivem Agieren im Nachteil. Dies gilt es auch im Zuge der Feldstudie nochmals zu hinterfragen.

Theoretisch ergibt sich die Antwort aber daraus, dass die Antizipation von effektiven Veränderungen einem Unternehmen die Möglichkeit gibt, rechtzeitig und ohne Verschwendung eine marktgerechte Antwort zu haben. Dies lässt sich an einem einfachen Beispiel illustrieren: Ändern sich Kundenbedürfnisse, weil sich der Absatzmarkt der Kunden ändert, muss das weniger weitsichtige Unternehmen erst seine Produkte und Prozesse auf Entwicklung einstellen – was einer gewissen Umstellungszeit bedarf. Der vielleicht weitsichtigere Konkurrent des Unternehmens hat diese Änderung der Kundenbedürfnisse vorhergesehen und bereits die Weiterentwicklung seiner Produkte und Prozesse gestartet und ist zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens schon startbereit mit den angepassten Produkten. Er wird seinen Konkurrenten überlegen sein.

Die Hauptfrage nach den Entscheidungshilfen in Veränderungssituationen gliedert sich also in folgende Teilfragen:

- 1) Welche Veränderungen erfordern strategische Entscheidungen und sind somit strategisch relevante Veränderungen?
- 2) Wie müssen organisatorische Abläufe bei mittelständischen Auftragsfertigern im Maschinenbau ausgestaltet sein, um relevante Veränderungen in der Unternehmensumwelt möglichst früh zu erkennen?
- 3) Welche Lernerfahrungen können aus – ex post gesehen – falschen (das Unternehmensergebnis langfristig negativ beeinflussenden) und richtigen Entscheidungen gezogen werden?

Die Auswertung von Lernerfahrungen und die daraus gezogenen Schlüsse hinsichtlich Entscheidungsrichtung, unterstützender Methoden und Instrumente und der kontinuierliche Abgleich mit dem langfristigen Effekt **sollen Aufschluss über die Natur von Veränderungen** und insbesondere die Natur der Entscheidungen geben. Der Abgleich mit bestehenden Konzepten aus den Fachbereichen der relevanten Literatur soll die bis dato noch dürftige Verbindung



zwischen Theorie und Praxis herstellen und so einen Beitrag zur Zielerreichung, d.h. zur Reduktion von Unternehmenskrisen infolge falscher Managemententscheidungen, leisten.

Um einen möglichst signifikanten Beitrag zur Verringerung von Unternehmenskrisen zu erzielen, wird versucht, die Erkenntnisse möglichst nahe an der täglichen Praxis zu gewinnen und die angebotenen Konzepte zur optimalen Entscheidung bestmöglich zu verstehen und bestmöglich anwendbar zu machen. Die **Komplexitätsreduktion des vielschichtigen Umfelds** soll durch einfache Darstellung der Erkenntnisse und der relevanten Sachverhalte erreicht werden. Zur Illustration werden Entscheidungsbäume, Schaubilder oder Tabellen gegenüber interaktiven Varianten, wie zum Beispiel Programmierung eines alle Entscheidungsvariablen umfassenden Modells, bevorzugt. Die Erkenntnisse werden nach Unternehmenslebensabschnittsphase geordnet, um eine rasche Orientierung zu vermitteln.

## 6. Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen umfasst das Forschungsdesign, die Forschungsmethodik und das wissenschaftliche Untersuchungsmodell. In Kapitel 2 bzw. 5 wurden Problemstellung bzw. Forschungsfrage erörtert. Mit welcher Forschungsmethodik kann nun die Forschungsfrage am besten beantwortet werden? Wie können die relevanten Daten gesammelt werden? Wie sind diese auszuwerten? Führen eher quantitative oder qualitative Methoden zum Ziel?

Als übergeordneter Rahmen wird zu Beginn folgende Vorgehensweise mit 4 Phasen festgelegt:

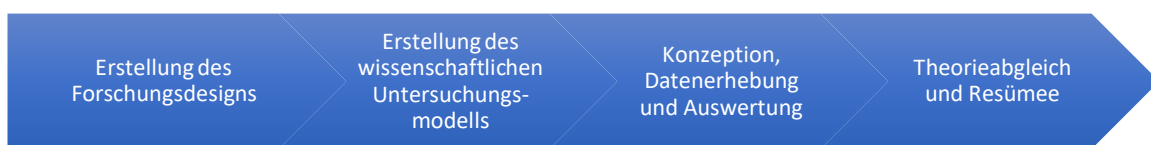


Abbildung 6: Forschungsablauf in vier Phasen (Quelle: eigene Darstellung)

Auf Basis von Problemstellung und Forschungsfrage wird das Forschungsdesign, nach Durchführung einer Pilotbefragung das wissenschaftliche Untersuchungsmodell ausgearbeitet und dann die Datenerhebung, die Auswertung und der Abgleich mit der bestehenden Literatur durchgeführt.

### 6.1. Forschungsdesign qualitativer Sozialforschung

Das Forschungsdesign arbeitet die Art und Weise heraus, in der die Untersuchung des Forschungsthemas abläuft. Es macht das Ineinandergreifen der verschiedenen Schritte bewusst und stellt die Konsistenz der Schritte und Arbeitspakete sicher. Es liefert – im Gegensatz zum wissenschaftlichen Untersuchungsmodell, welches die inhaltlichen Leitplanken darstellt – die forschungsmethodischen Leitplanken (Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2014, S. 118).

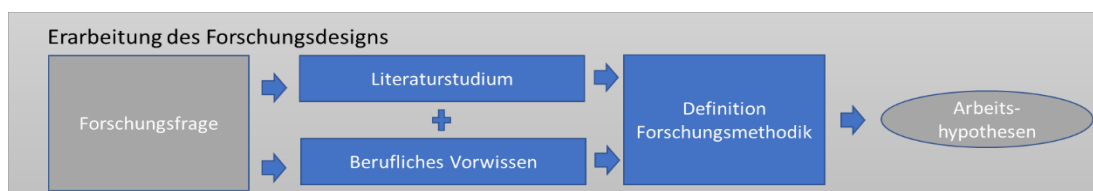


Abbildung 7: Schema zur Erstellung des Forschungsdesigns (Quelle: eigene Darstellung)

### 6.1.1. Identifikation des Forschungsfeldes

#### Branchenmäßige und geographische Abgrenzung

Die in der Themenstellung erfolgte branchenmäßige Eingrenzung auf Auftragsfertiger im Maschinenbau gibt die erste Einschränkung vor. Aus geographischer Sicht kann dies weltweit genauso gut wie nur innerhalb einer Stadt sein. Wird das Feld zu klein gewählt, ist die Aussage möglicherweise nicht repräsentativ; wird es zu groß gewählt, ist die Arbeit sehr aufwendig und nicht ohne größeres Team zu bewältigen. Außerdem wäre bei größerer geographischer Ausdehnung des Forschungsgebietes die Frage der Heterogenität des Feldes zu untersuchen. Allein aus Gesichtspunkten der praktischen Bewältigung vom Aufwand her musste das Feld auf den südlichen Teil des DACH Raumes eingeschränkt werden, d.h. Österreich, Süddeutschland und Ost-Schweiz. Süddeutschland deshalb, weil der Reiseaufwand erheblich geringer ist als Norddeutschland und die Verallgemeinerbarkeit als gegeben angenommen wird. Innerhalb dieses Raums stellte sich nun die Frage der Homogenität des Forschungsfeldes.

In Zielbereich gab es im Jahr 2016 539 Unternehmen in der Zielgruppe *mittelständische Maschinenbauer mit Auftragsfertigung* im oben definierten Zielbereich, davon 395 in Deutschland und 128 in Österreich.

### 6.1.2. Methodologische Positionierung und Abgrenzung

#### Methodologische Positionierung

Bei Forschungsmethoden wird grundlegend zwischen qualitativen und quantitativen Methoden unterschieden. Quantitative Forschung beschreibt die untersuchte Realität primär numerisch, **qualitative Forschung** beschreibt bzw. *interpretiert* die *Erfahrungsrealität* (Bortz und Döring, 2006, S. 296) primär verbal.

Gegenstand qualitativer Forschung als Bereich der Sozialwissenschaften ist das Verstehen und Reflektieren menschlichen Handelns – seiner Geschichte innerhalb seines Kontextes (Gläser und Laudel, 2009, S. 12; Reichertz, 2019, S. 69). Ihr Ziel ist die Verallgemeinerung der Erkenntnisse aus diesem Verstehen. Vom Vorgehen her werden induktive (aus den Forschungsdaten Erkenntnisse bzw. Theorien ableitende) oder deduktive (Annahmen werden an Forschungsdaten verifiziert oder falsifiziert) Forschungslogiken unterschieden (Reichertz, 2019, S. 70 ff.).

Namhafte qualitative Forschungsmethoden sind die Inhaltsanalyse, die Grounded Theory, die Diskursanalyse, die hermeneutische Wissenssoziologie, die Ethnographie oder die Einzelfallanalysen, wobei die Auswahl der entsprechenden (qualitativen oder quantitativen) Methodik von der Art der Forschungsfrage und den zur Verfügung stehenden Forschungsdaten abhängig ist und im Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** nach Erörterung der grundlegenden Eigenschaften und Unterschiede qualitativer und quantitativer Verfahren in diesem Kapitel sowie der Ausführungen zu Datenerhebung und Auswertung in den Kapiteln 6.1.3 und **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** festgelegt wird.

### **Abgrenzung qualitativer und quantitativer Verfahren**

Qualitative Verfahren können nach Mayring und Fenzl (Mayring, 2000, S. 189,190) von quantitativen durch folgende Kriterien voneinander abgegrenzt werden:

- Vom Anwendungsgebiet bzw. der Fragestellung: Inhaltsanalyse als qualitative Methodik eignet sich bei neuen Sachverhalten als erster Schritt zur Klärung der Fragestellung und der Definition des Untersuchungsgegenstandes, seiner Begrifflichkeiten und Kategorien, quasi zur Bestimmung des Quale. Im zweiten Schritt kann sowohl qualitatives als auch quantitatives Analyseinstrumentarium herangezogen werden, um Bedeutung, Gewichtung und Zusammenhänge der einzelnen Faktoren zu erheben. Schlussendlich erfolgt mittels qualitativer Techniken eine Interpretation der Ergebnisse und ein Rückbezug auf die Fragestellung (Ramsenthaler, 2013, S. 26).
- **Vom wissenschaftlichen Verständnis:** Qualitative Analyse zielt darauf ab, die Materie in ihrer Gesamtheit, mit all ihrer Komplexität (z.B. die Komplexität menschlicher Wirklichkeit) zu erfassen. Quantitative Analyse zerlegt die Materie in isolierte Variablen und versucht diese, dadurch zu erklären. Qualitative Analyse will nicht nur erklären, sondern auch verstehen, sich in die Materie hineinzuversetzen, sie *verstehen*.

Die Arbeit versucht die Frage zu beantworten, wie Unternehmen mit Veränderungen erfolgreich umgehen können. Als Maßstab für Erfolg wird hier die langfristige Entwicklung des Unternehmenswertes definiert. Der Bezugsrahmen, in dem Veränderungen des Unternehmensumfeldes (*Wandel*) stattfinden, wird durch die Unternehmenssituation (Lebenszyklusphase), die Umweltsituation (wo agiert das Unternehmen? was geschieht dort?) und

das Unternehmensverhalten (welche Entscheidungen werden getroffen? wie tritt das Unternehmen in seiner Umwelt auf?) definiert.

Diese Verhaltensmuster stellen ein vermutlich nicht unkomplexes System dar. Es ist daher notwendig, zunächst möglichst offen und unvoreingenommen an den Forschungsgegenstand heranzugehen, um seine Struktur nicht zu zerstören und keine wichtigen Aspekte zu übersehen (Denzin und Lincoln, 1994, S. 451) – ein Indiz für die Anwendung eines qualitativen Forschungsverfahren für die gegenständliche Arbeit.

- **Vom Skalenniveau der zugrundeliegenden Messung und den verwendeten Begrifflichkeiten:** Dort wo bei quantitativen Verfahren z.B. statistische Formeln und nominale Messgrößen mit repräsentativen Stichproben Objektivität, Allgemeingültigkeit und Replizierbarkeit gewährleisten, werden bei qualitativen Verfahren Regeln definiert, um die Nachvollziehbarkeit und diese Qualitätskriterien zu sichern. Qualitative Verfahren verwenden ordinale Skalen (z.B. besser, schlechter, mehr, weniger, unmittelbarer oder mittelbarer Absatzmarkt, etc.), quantitative zumeist nominale Skalen.

Mangels repräsentativer Stichproben und deshalb fehlender mathematischer Operationen werden bei qualitativen Verfahren qualitative Begriffe oder Kategorien verwendet, um den Inhalt von Klassen.- bzw. Gattungsbezeichnungen abzubilden.

- **Von der Art des Datenmaterials: Qualitative Forschung verwendet nichtnumerisches Material,** wie z.B. Texte aus Zeitschriften oder Interviewprotokollen, Filme oder Zeichnungen. Quellen für das entsprechende Datenmaterial können wissenschaftliche Publikationen (anerkannte Verlage wie Sage, Springer oder Peer-reviewed Journals, Universitätskataloge, etc.) oder z.B. neu generierte Primärdaten aus Interviews.

**Daten für quantitative Forschung** können aus Datenbanken oder schriftlicher oder mündlicher Befragung größerer Samples stammen und mit entsprechenden statistischen Methoden ausgewertet werden.

Mit der Untersuchung sollen Verhaltensmuster und deren Auswirkungen herausgefunden werden, die helfen, Unternehmenskrisen zu vermeiden bzw. zu verringern. Verhaltensmuster sind – im Gegensatz zu deren Auswirkungen, dem Finanzergebnis der Unternehmen - nicht in Form von numerischen Daten in Unternehmen zu finden (Akremi, 2014, S. 119), es

handelt sich vielmehr um verbale Daten aus den Köpfen der Beteiligten, um Erfahrungsberichte und um Schilderungen .

Darüber hinaus unterscheidet sich qualitative Forschung von quantitativer durch die Art der Datenerhebung und der Datenauswertung (Bortz und Döring, 2006, S. 296).

### 6.1.3. Datenerhebung

#### Arten der Datenerhebung

Datenerhebung für quantitative Forschung erfolgt durch Zählen, Messen, Befragen, Beurteilen von quantitativen oder qualitativen Merkmalen (Bortz und Döring, 2006, S. 138).

Datenerhebung für qualitative Forschung erfolgt durch Beobachtung, durch Befragung oder mittels sogenannter nonreaktiver Verfahren. Die Erhebung qualitativer Daten ist in geringerem Ausmaß als bei quantitativen Daten standardisierbar:

- **Beobachtung:** Beobachtung erfasst die Daten anhand offener Fragestellungen im natürlichen Lebensumfeld der handelnden Personen unter aktiver Teilnahme der Beobachter. In der Regel werden dabei größere Einheiten anstatt nur einzelner Variablen erfasst (Bortz und Döring, 2006, S. 322). Als mögliche Techniken werden die Beobachtung von Rollenspielen (Einsatz hauptsächlich im Bildungsbereich und im Therapiebereich), die Einzelfallbeobachtung (insbes. Im klinischen Bereich), die Selbstbeobachtung (Aufgabenstellung im Vorhinein zu definieren) und die Feldbeobachtung unterschieden.
- **Befragung:** Unstandardisierte Befragungen zielen darauf ab, den Inhaltsreichtum des Materials zu Tage zu fördern, die Ergebnisse sind allerdings direkt schlecht miteinander vergleichbar – dazu sind interpretative Auswertungsverfahren erforderlich, die das Material strukturieren, kategorisieren und die Antworten miteinander vergleichbar machen (Bortz und Döring, 2006, S. 297) – siehe nächster Punkt *Datenauswertung*.
- **Nonreaktive Verfahren:** Bei Erhebungen, bei denen der Kontakt zwischen Forscher und den Zielpersonen eine Verfälschung der Ergebnisse befürchten lässt, können sogenannte nonreaktive Verfahren eingesetzt werden, bei denen dieser Kontakt vermieden wird. Diese Methode wird zur Erforschung von in der Zukunft liegenden Ereignissen eingesetzt und ist tendenziell zeitaufwendig (Bortz und Döring, 2006, S. 325,326).

Es sollen *implizite Handlungsprinzipien, d.h. Wirkungsbeziehungen* sozialer Situationen untersucht werden. Was leitet Manager in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmens- bzw. Stakeholderkonstellation? Was sind die Zusammenhänge des aufeinander Reagierens, die Typisierungen? Versuchen die Akteure, sich in ihr Gegenüber hineinzusetzen? Und wie beeinflusst dies Managemententscheidungen?

Managemententscheidungen vollziehen sich über längere Zeiträume – in der Regel Wochen oder Monate. Beobachtung scheidet hier aus Zeitgründen aus. Statistische Datenerhebung scheidet aufgrund der Komplexität der Materie und der oben beschriebenen, quantitativer Methodik innewohnender Einschränkung aus. Nonreaktive Verfahren scheiden insofern aus, als dass die Erkenntnisse relativ zügig und nicht erst in mehreren Monaten oder Jahren gewonnen werden sollen. Es können bzw. müssen vielmehr aus der Fragestellung (*Erfahrungen*) heraus vergangenheitsbezogene Daten gewonnen werden. Daher bleibt von den genannten bzw. gängigen Methoden lediglich die Befragung als für die Aufgabenstellung geeignete Datenerhebungsmethodik übrig und mit ihr engt sich die grundlegende Entscheidung zwischen qualitativer und quantitativer Forschungsmethodik bereits auf die Anwendung qualitativer Forschungsmethodik auch betreffend der Auswertung ein, da die gewonnenen Daten primär qualitativer Natur sein werden und erst nach erarbeiteter Struktur in einem weiteren Schritt quantitativ (Bortz und Döring, 2006, S. 328) untersucht werden könnten.

### **Auswahl der Experten - theoretical Sampling**

Quantitative Untersuchungen streben repräsentative Stichproben durch statistische Zusammenstellung der Kontrollgruppen (möglichst hohe Losgrößen und Zuweisung der Probanden zu den Kontrollgruppen mittels Auslosung) an.

Nachdem festgestellt wurde, dass im gegenständlichen Fall primär qualitative Daten vorliegen, soll in der Datenerhebung weiters nur auf die Erhebung qualitativer Daten eingegangen werden.

Qualitative Forschung versucht eine *theoriebezogene* Zusammenstellung der Kontrollgruppen, indem die Auswahl anhand der Untersuchungsziele erfolgt - „theoretical Sampling“ (Petri, 2007, S. 99). Die Unternehmen müssen demnach so ausgesucht werden, dass die in der Fragestellung angesprochenen Aspekte umfassend beantwortet werden können.

Um mittels Befragung Daten sammeln, die geeignet sind, der Fragestellung entsprechende Ergebnisse zu liefern, also Aussagen zur „Aufklärung über die Gefahren, Abläufe und Mechanismen bei Veränderungen“ (vgl. Erkenntnisinteresse) zu liefern, muss das *Sample* (d.h. die Erhebungseinheiten) gewissen Grundprinzipien genügen (Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2014, S. 127):

- **Die Daten müssen Kontraste liefern, es sollen verschiedene Bedingungen und Konstellationen zu Tage treten:** Auf die vorliegende Fragestellung übersetzt bedeutet diese Anforderung, dass sowohl **erfolgreiche als auch nicht erfolgreiche** Entscheidungen sowie eine gewisse **Bandbreite an Gefahren und Abläufen im Analysesample** enthalten sein sollten und dass die **Unternehmen möglichst unterschiedlicher Natur** sein sollten.
- **Kein Abschluss der Erhebung nach der ersten Runde:** Nach Durchführung von mindestens einer oder mehreren Pilotbefragungen sollte diese ausgewertet werden, um eventuelle Informationsdefizite, d.h. fehlende Dichte in einzelnen Dimensionen zu erkennen (Corbin, 2015, S. 291) und bei weiteren Erhebungen hier gezielter nachzufragen, d.h. die **Befragung danach nochmals zu justieren** und eventuell die Auswahl der Unternehmen nochmals zu überdenken.
- **Fokus auf Vielfalt der Konstellationen, ihre Bedingungen und Wirkungen anstatt Reduktion wie bei standardisierten Verfahren:** Anstatt Häufigkeiten zu ermitteln sind Zusammenhänge zu erforschen, **das Verstehen der Materie in den Vordergrund** zu stellen: Deshalb empfiehlt sich der Einsatz **halbstrukturierter Interviews** (d.h. Befragung mittels Leitfaden), um einerseits der Forderung nach größtmöglicher Offenheit bzw. geringstmöglicher Einschränkung und andererseits das Verständnis der Sinnstrukturen, Mechanismen und Zusammenhänge zu sichern und in allen zu entwickelnden Kategorien ausreichende konzeptionelle Dichte aus den Daten zu erhalten (Helfferich, 2014, S. 566).
- **Nicht einzelne Fälle, sondern Konzepte, Sinnstrukturen und Mechanismen sollen letztlich aus den Daten emergieren:** Dies kann durch die geforderte Vielfalt und Dichte der Daten in Verbindung mit anschließender analytischer Interpretation erreicht werden. Hoher Zeitaufwand in der eigenen Interpretation fremder Inhalte und mögliche Interpretationsfehler werfen aber die Frage nach weiteren Möglichkeiten der Ausbeutung der Daten auf, um



diesen Gefahren zu entgehen. Helfferich schlägt hierzu das „**theoriegeleitete Experteninterview**“ (Helfferich, 2014, S. 561) vor. Experten sind Befragte, die einen speziellen Status (hinsichtlich ihres Fachwissens und ihrer methodischen Kompetenz und/oder beruflichen Erfahrung im jeweiligen Bereich) aufweisen. Bei theoriegeleiteten Experteninterviews geben Experten nicht nur ihr Fakten- und Erfahrungswissen weiter, sie informieren vielmehr über die Beschaffenheit von Expertenwissen selbst und geben so Einblick in Konzepte und Deutungen der interessierenden Welt. Wer als Experte gilt, ist nach Helfferich (2014, S. 561) im Einzelfall zu beurteilen. Als Experten können in dem Fall aufgrund ihres Fachwissens und ihrer Erfahrung langjährige leitende Manager der entsprechenden Zielunternehmen sein – beispielsweise Gesamtgeschäftsführer (CEO), Finanzgeschäftsführer (CFO) oder „operative“ Geschäftsführer (COO). Um zu vermeiden, dass während des Interviews der Fokus auf die Fragestellung nicht verloren geht und alle interessierenden Aspekte zumindest kurz adressiert werden, wird im Sinne des Forschungsinteresses die Offenheit des Gesprächs etwas eingeschränkt und das Experteninterview als Leitfadeninterview ausgestaltet (Helfferich, 2014, S. 571).

#### **6.1.4. Datenauswertung**

Das Forschungsdesign ist auf Basis der vorhandenen Daten, der Fragestellung sowie der bestehenden Literatur zu wählen. Das bedeutet einerseits, Datenerhebung und -Auswertung müssen geeignet sein, um ein der Fragestellung angemessenes Ergebnis mit dem gewählten Verfahren zu erreichen und andererseits, dass die zur Verfügung stehenden Daten geben prinzipiell die Art der Auswertung mitbestimmen.

**Quantitative Datenauswertungsverfahren** quantifizieren bzw. messen die Beobachtungsrealität: Je nach Zielstellung werden hypothesenerkundende oder hypothesenprüfende Untersuchungen unterschieden (Bortz und Döring, 2006, S. 138).

Qualitative Methoden konzentrieren sich auf eine interpretative Auswertung der Erfahrungswirklichkeit (Bortz und Döring, 2006, S. 296). Als Entscheidungsgrundlage werden zwei etablierte Verfahren qualitativer Inhaltsanalyse herangezogen:

- **Die Grounded Theory** als explorativer, theoriebildender Ansatz versucht auf induktive Art und Weise Theorie zu entwickeln und zu überprüfen (Mayring, 2010, S. 10), die „die

eng am vorgefundenen Material arbeitet bzw. in den Daten verankert (*grounded*)“ ist (Bortz und Döring, 2006, S. 332). Diese Methode zielt auf eine möglichst genaue Vernetzung der Kategorien ab und stellt „eine“ Kernkategorie in den Mittelpunkt der gewonnenen Theorie.

- Die **qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring** ist eine *schlussfolgernde Methode* zur Analyse qualitativen Materials. Sie verläuft nach expliziten Regeln, die theoriegeleitet aus der Fragestellung entwickelt wurden und folgt somit einer strengen Systematik (im Unterschied zu vielen hermeneutischen Verfahren). Sie arbeitet mit Texten, Bildern oder sonstigem symbolischen Inhalt und hat letztlich Kommunikation zum Gegenstand (Mayring, 2010, S. 12,13).

### Entscheidung für qualitative Forschungsmethodik

Qualitative Daten können zwar sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgewertet werden, letzteres bedingt jedoch, dass die Daten vorher quantifizierbar gemacht wurden. Aufgrund der im gegenständlichen Fall vorerst qualitativen beschaffenen und komplex gelagerten Daten ist die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns naheliegend. Darüber hinaus liegt noch keine Vorstrukturierung des Materials vor, welche eine gezielte Auswertung von zum Beispiel einzelnen Variablen zuließe (Bortz und Döring, 2006, S. 328).

Nachdem die grundlegende Entscheidung für qualitative Verfahren getroffen wurde, bleibt noch zu klären, ob für die Beantwortung der Forschungsfrage die Auswertung nach der Grounded Theory oder qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring besser geeignet ist. Es ist **nicht im Vorhinein absehbar, ob die Inhalte der Interviews zu Entscheidungen in Veränderungssituationen sich auf eine Kernkategorie reduzieren lassen**. Es ist vielmehr aus Erfahrung des Autors und aus der Vielfalt der Faktoren die Literatur zu Strategieentscheidungen wie z.B. Coase, 1937; Porter, 1985; Schulte, 2002; Lynch, 2006 auflistet zu bezweifeln, dass es einen zentralen Erfolgsfaktor, eine Kategorie, ein Konzept gibt, welches für Entscheidungen bei Umweltveränderungen erfolgsbestimmend ist. Es **erscheint daher klug, nicht im Vorhinein eine methodische Einschränkung vorzunehmen, in dem ein Verfahren ausgewählt wird, welches per Definition einen Zentralaspekt als Ergebnis beabsichtigt**.

Aus dieser Überlegung ergibt sich, dass die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring dem Wesen der zugrundeliegenden Daten und dem Ziel der Fragestellung besser gerecht wird und deshalb für die Auswertung der gegenständlichen Forschungsdaten verwendet werden soll.

Die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns zieht eine stufenweise bzw. zirkuläre Vorgehensweise nach sich, welche in der Regel ein „Ineinandergreifen von Formulierung (und ggfs. Re-Formulierung) der Fragestellung, Erhebung und Auswertung bis hin zu Generalisierung und Theoriebildung“ zur Folge hat (Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2014, S. 118).

### **Zusammenfassung des Forschungsdesigns**

„Aufklärung über die Gefahren, Abläufe und Mechanismen bei Veränderungen“ (vgl. Zielsetzung) zu leisten und herauszufinden, „welche Instrumente zur erfolgreichen Bewältigung der Veränderungen sinnvoll eingesetzt werden können“ (vgl. Kapitel 3.1 bzw. 3.2), ist eine breit gefasste Fragestellung in mittelständischen Unternehmen.

Aufgrund der Offenheit der Fragestellung wurde keine standardisierte Datenerhebung, sondern eine offene Befragung mittels *theoriegeleiteter Experteninterviews* gewählt, in der lediglich ein grober Gesprächsleitfaden dazu dient, alle Aspekte des Themas auszuleuchten, aber nichts zu präjudizieren. Die derart erfassten qualitativen Daten werden anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring zusammengefasst, strukturiert und interpretiert, um dadurch einerseits herauszufinden, **wie sich Unternehmen in der Praxis bei Veränderung ihrer Umwelt verhalten (Erkenntnisinteresse)** und andererseits **Aufklärung über die Mechanismen** und Gefahren bei Veränderungen zu leisten (Zielsetzung) und somit herauszufinden, **wie Auftragsfertiger im Maschinenbau Veränderungen ihres Umfeldes erkennen und darauf so reagieren können, dass sie die Veränderung für sich möglichst erfolgreich nutzen (Forschungsfrage)**, um letztlich einen **Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen** zu leisten (Ziel der Arbeit).

## **6.2. Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse**

### **Qualitative Auswertung der Forschungsdaten**

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2010) gewählt. Bei dieser Methode werden allgemeine Vorstellungen aus theoretischen Modellen

(im vorliegenden Fall aus dem aus der Literaturrecherche generierten wissenschaftlichen Untersuchungsmodell) abgeleitet und auf die untersuchten Unternehmen angewandt. Hierbei wird die Theorie zum Ausgangspunkt und gleichzeitig auch zum Anlass der Forschung (Ramsenthaler, 2013). Die einzelnen Interviews an sich sind weniger interessant, es geht vielmehr vor allen um eine „zusammenfassende Deutung des Materials“ (Mayring, 2010), dessen gemeinsamen Nenner herauszufinden und allgemeine Zusammenhänge abzuleiten. Die Auswertung erfolgt hier durch eine Strukturierung der Texte in Form eines elaboriertes Kategoriensystems.

### **6.2.1. Charakteristika**

Experteninterviews sind als rekonstruierende Untersuchungen einer mechanismenorientierten Erklärungsstrategie verpflichtet, damit die soziale Realität (im Konkreten der Entscheidungssituationen) valide erklärt werden kann (Gläser und Laudel, 2009, S. 37). Vorgehensweise verpflichtet. Das Erkenntnisinteresse zielt auf das Unternehmensverhalten ab. Das Unternehmensverhalten wird durch die in den Entscheidungsprozess involvierten Manager festgelegt. Inhaltsanalyse erhebt soziale Wirklichkeit, indem von manifesten Textbestandteilen wie Interviews auf nicht manifeste Kontextmerkmale geschlossen wird (Mayring, 2010, S. 189). Die Inhaltsanalyse untersucht die Realität der Entscheider und ihres Umfelds, um deren Verhalten zu verstehen und die Zielsetzung der Krisenvermeidung zu unterstützen.

Das Konzept beruht auf vier wesentlichen Charakteristika (Schneider, 2011, S. 174):

- 1) Zuordnung zu einem Kommunikationsmodell: Hier werden Kontext und Stichprobe beschrieben. Wer war der Textproduzent? Wie ist das Material entstanden? Welchen soziokulturellen Hintergrund hatten die Befragten etc.?
- 2) Regelgeleitetheit: Die Regelgeleitetheit macht die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse „systematisch und intersubjektiv nachvollziehbar“ (Bortz und Döring, 2006, S. 332). Anhand eines inhaltsanalytischen Ablaufmodells werden Analyseeinheiten definiert, der Text in Analyseeinheiten zerlegt und schrittweise bearbeitet.
- 3) Kategorien als deterministisches Element der Analyse: Nach Einordnung der Textstellen in die Analyseeinheiten wird dort der Text jeweils zu Kategorien zusammengefasst. Die Kategorien werden im Laufe der Analyse wiederholt überarbeitet, um sicherzustellen,

dass die Kategorien dem Charakter des gesamten Textes entsprechen. Die Bezeichnungen der Kategorien stammen oft direkt aus dem Text, werden also von diesem eingeführt (Induktion). Sie können aber auch deduktiv (d.h. aus der Theorie abgeleitet, deduktiv) gebildet und im Laufe der Analyse wiederholt überarbeitet werden, um Übereinstimmung mit dem Textinhalt sicherzustellen.

- 4) Gütekriterien: Mayring (Mayring, 2010, S. 189) nennt als wichtigste Kriterien die Nachvollziehbarkeit (Anwendung des allgemeinen Ablaufmodells zur Sicherung der Nachvollziehbarkeit), Triangulation (Ergebnisse der Auswertung sollten mit den Ergebnissen anderer Studien vergleichbar sein) und Reliabilität (mehrere Kodierer sollten zum gleichen Ergebnis kommen, d.h. die Textstellen den gleichen Kategorien zuordnen. Weitere Erläuterungen zur Qualitätssicherung siehe Kapitel 9.3.

Mayring selbst hebt in seinem Artikel „Qualitative Inhaltsanalyse“ (Mayring, 2000, S. 192) die Vorteile seiner Methode gegenüber quantitativen Verfahren hervor, in dem er die Blickrichtung auf die Daten in Form einer „Nicht-Häufigkeitsanalyse“ (2010) als Wesensmerkmal und Vorteil beschreibt. Die Analysetechnik zeichne sich insbesondere aus durch die Rücksichtnahme auf

- den Kontext von Textbestandteilen: Gleiche Textbestandteile können je nach Kontext unterschiedliche Bedeutung haben.
- latente Sinnstrukturen, weil Bedeutungen schwer allgemein festzulegen sind (lexikalische Definition) – vgl. z.B. ideologischer Gehalt von Texten.
- Einzelfälle: Die Häufigkeit von Textbestandteilen muss nicht unbedingt ein Indikator für ihre Wertigkeit bzw. Wichtigkeit sein.
- Präsenz und Absenz bestimmter Textbestandteile: Das systematische Ausblenden von Themen würde in quantitative Auswertungen zwar erfasst, die Ursache dafür jedoch nicht.

#### **6.2.2. Ablauf, Techniken und Begrifflichkeiten**

Der in der nachfolgenden Abbildung dargestellte Forschungsablauf vollzieht sich in den drei Phasen Konzeption, Vorbereitung und Kategorisierung, wobei insbesondere die

Kategorisierung der Vorgehensweise von Mayring folgt, um die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Wesensmerkmale aus dem Material herauszuarbeiten. In Erinnerung zu rufen für den folgenden Abschnitt sind die Rücksichtnahme auf den Kontext von Textbestandteilen, auf latente Sinnstrukturen, auf Einzelfälle sowie auf Präsenz und Absenz bestimmter Textbestandteile (Ramsenthaler, 2013, S. 26).

Die im Folgenden kurz umrissenen theoretischen Ausführungen werden in den Kapiteln 7.2.3 und 7.2.4 weiter vertieft und mit der praktischen Umsetzung am Forschungsmaterial verbunden.

In der **Konzeptionsphase** wird bzw. wurde das Forschungsdesign erarbeitet (Kapitel 6.1 und 6.2) und eine Pilotbefragung durchgeführt.

In der **Vorbereitungsphase** wird das wissenschaftliche Untersuchungsmodell erarbeitet (Kapitel 6.3), daraus der Interviewleitfaden strukturiert und danach die Expertenbefragung durchgeführt, in der die Forschungsdaten gesammelt werden. Danach beginnt die eigentliche Arbeit der qualitativen Inhaltsanalyse mit dem Paraphrasieren der inhaltstragenden Textstellen.

Die **Kategorisierungsphase** stellt den Kern der qualitativen Inhaltsanalyse dar. Sie verwendet drei, für die qualitative Inhaltsanalyse grundlegende Techniken – Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung - um letztlich zu einem Kategoriensystem zu kommen, welches im Wesentlichen das Ergebnis der Analyse darstellt.

Nachfolgendes Schaubild illustriert den Ablauf dieser drei Phasen und vermittelt einen Gesamteindruck über den Aufbau der angewandten Forschungsmethodik:

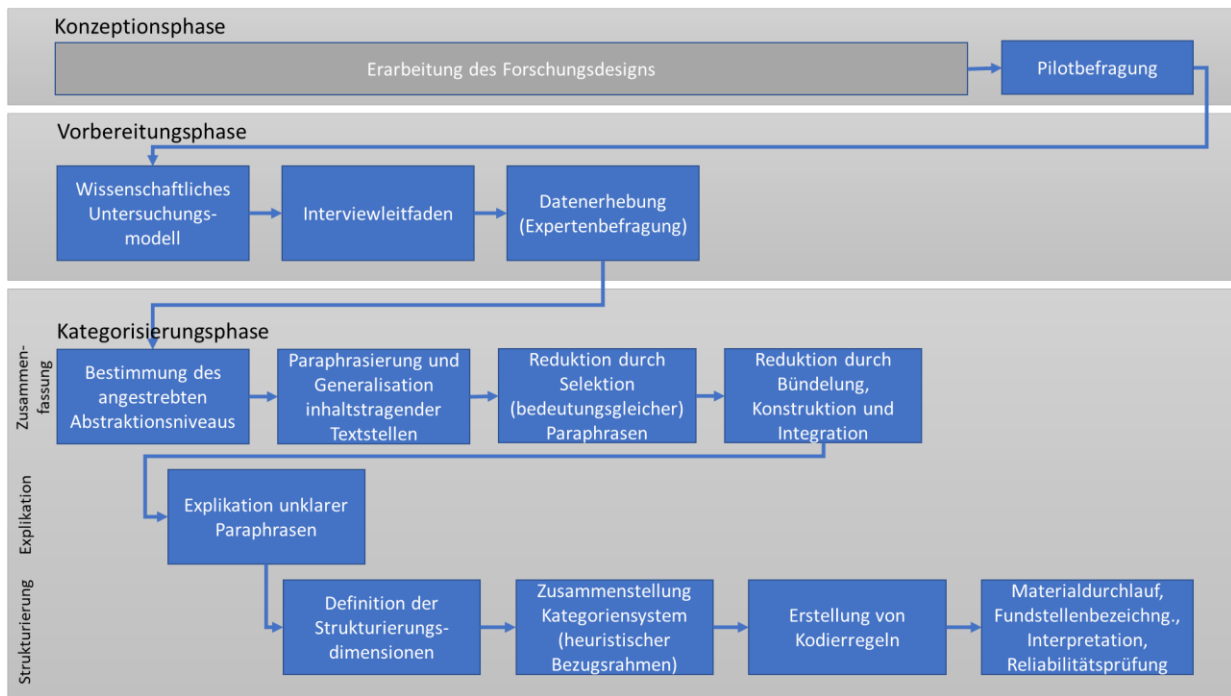


Abbildung 8: Forschungsablauf auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring und Fenzl, 2015)

Die **Zusammenfassung** stellt den ersten Schritt der Kategorisierungsphase dar. In ihr wird das Ausgangsmaterial gekürzt (reduziert) auf die wichtigsten Inhalte. Dabei werden die Schritte des Auslassens (Ausschmückungen und Übertreibungen wegstreichen), der Transformation auf grammatikalische Kurzform und der Generalisierung (auf ein, aus der Fragestellung herzu-leitendes und theoretisch zu begründendes Abstraktionsniveau) durchgeführt (Mayring, 2000). Die praktischen Vorbereitungsarbeiten der Zusammenfassungsphase erfolgen im Kapitel 7.2.3., die Paraphrasierung und Generalisation erfolgt direkt an den transkribierten Interviews in Kapitel 15.1 (jeweils rechte Spalte).

Die **Erklärung (Explikation)** unklarer Textstellen kann im Zuge der Paraphrasierung oder während der Interpretation der Zusammenhänge in der Strukturierungsphase durchgeführt werden, um diese **verständlich zu machen**. Es wird zwischen *enger Explikation* (anhand anderer Textstellen oder des unmittelbaren Interviewumfelds (z.B. Zusätzliche Informationen über das gegenständliche Unternehmen oder den Interviewpartner) und *weiter Explikation* (theoretisches Material, Brancheninformationen) unterschieden (Mayring, 2000, S. 190).

**Strukturierung:** Im dritten Schritt wird nach Zusammenfassung und Explikation das Material anhand der theoretischen Fragestellung *strukturiert*. Die Dimensionen der Strukturierung müssen dabei aus der Forschungsfrage abgeleitet werden und theoretisch fundiert sein: „*Es sind drei Varianten der Strukturierung zu unterscheiden: inhaltliche Strukturierung (Herausarbeiten bestimmter Themen und Inhalte), typisierende Strukturierung (Identifikation von häufig besetzten oder theoretisch interessanten Merkmalsausprägungen) und skalierende Strukturierung (Merkmalsausprägungen werden auf Ordinalniveau eingeschätzt)*“ (Bortz und Döring, 2006, S. 332). In der Strukturierungsphase werden die Inhalte Schritt für Schritt zu Überbegriffen, **sogenannten Kategorien verdichtet** (Kapitel 7.2.4). Anschließend wird ein Kodierleitfaden erstellt, der **reproduzierbare Zuordnung des Materials zu den Kategorien** sicherstellen soll. Damit wird nach der Strukturierung ein erneuter Materialdurchlauf angewandt, bei dem die Paraphrasen den Kategorien zugeordnet werden, um schließlich im Kapitel 7.3. in zusammengefasster Form, **interpretiert und die Ergebnisse im Abgleich mit der Literatur reflektiert** werden.

### **Quantitative Auswertung und kritische Diskussion der einzelnen Konzepte**

Nach der Paraphrasierung und qualitativen Auswertung der einzelnen Kategorien erfolgt eine quantitative Analyse, um die Aussagen der qualitativen Analyse zu untermauern oder in Frage zu stellen. Die quantitative Analyse ist dabei lediglich ein Hilfsmittel (Bortz und Döring, 2006, S. 332), sie dient einer groben Indikatorfunktion und erhebt keinen statistischen bzw. wissenschaftlichen Anspruch auf Verallgemeinerung. Die Ergebnisse werden lediglich interpretiert und mit den Erkenntnissen der qualitativen Analyse zusammengeführt. Bei dieser quantitativen Auswertung wurde das Forschungsmaterial nach dem Vorkommen der einzelnen Kategorien gescannt und jedes Vorkommen wurde danach beurteilt, ob es einer erfolgreichen Entscheidung entspricht oder nicht, so wurde sie in der rechten Spalte der Deskription der jeweiligen Interviews in Kapitel 15 mit „+“ neben der Kategorie vermerkt. Bei der Beurteilung als „falsche Überlegung“ mit „-“, oder wenn, sie für die getroffene Entscheidung nicht relevant war mit „+/-“. Die Anzahl und die Verteilung der Nennungen werden jeweils in den nachstehenden Diskussionen der einzelnen Konzepte tabellarisch dargestellt und interpretiert.



Anschließend werden die einzelnen Konzepte einer abschließenden kritischen Bewertung aus der Sicht des Analyseinhalts und hinsichtlich einer Gegenüberstellung der einzelnen Konzepte mit ähnlichen Konzepten aus der Literatur unterzogen.

### **6.2.3. Methodenkritik**

Zur, in Kapitel 6.2.1 erwähnten Kritik aus dem Lager der Vertreter quantitativer Forschungsmethoden, qualitative Forschung sei zu wenig objektiv, zu wenig verlässlich etc. ist Folgendes zu sagen:

Die qualitative Inhaltsanalyse ist durch ihre Regelgeleitetheit im Grund nachvollziehbar und verlässlich. Validität, d.h. korrekte Rekonstruktion des Inhalts, ist ihr oberster Anspruch. Die international noch nicht vollständige Anerkennung dürfte nach Ramsenthaler daran liegen, dass Inhaltsanalyse immer noch mit quantitativer Analyse (wie oft werden welche Kategorien / Textstellen genannt und damit suggeriert, Häufigkeit wäre gleichbedeutend mit Wichtigkeit) in Verbindung gebracht wird (Ramsenthaler, 2013, S. 39).

Trotz lückenloser Interpretation und theoretisch logischer Verallgemeinerung könnte durch die begrenzte Anzahl von Interviews der Vorwurf erhoben werden, es würden nicht ausreichend Daten von ausreichend vielen Unternehmen erhoben werden, um Allgemeingültigkeit zu beanspruchen; und erst wenn ein aus statistischer Sicht ausreichend großes Sample erhoben wird, kann die Aussage verallgemeinert werden. Der hier wichtige Unterschied zwischen quantitativer und qualitativer Auswertung ist, dass erstere rein auf den zugrundeliegenden Zahlen aufbaut und eine ergänzende Deutung der einzelnen Zahlen aus methodischer Sicht nicht erlaubt ist und erst das Ergebnis der Auswertung interpretiert werden darf. Bei der qualitativen Auswertung nach Mayring dürfen die einzelnen Aussagen eines Interviews für sich durchaus interpretiert werden, indem sie mit dem Gesamtbild des Interviews abgeglichen und so um Bedeutung ergänzt werden, bevor sie mit anderen Interviews ins Verhältnis gesetzt werden (Mayring, 2000, S. 196). Es wird dadurch einer im Vergleich zu quantitativen Methoden kleineren Datenmenge in zulässiger Weise ein Mehr an Gehalt gegeben und dadurch die Aussagefähigkeit ihrer Interpretation quantitativen Methoden durchaus ebenbürtig gemacht.

### 6.3. Wissenschaftliches Untersuchungsmodell

Die Konkretisierung der Forschungsfrage findet im wissenschaftlichen Untersuchungsmodell statt. Das Untersuchungsmodell ist als grobe inhaltliche Struktur eine Art Analyseraster, das in der weiteren Forschungsarbeit über die erhobenen Daten gelegt wird. Das Raster muss dabei einerseits groß genug sein, um nicht zu präjudizieren. Andererseits ist eine gewisse Feinmaschigkeit nötig, um dem Vorgehen ein Mindestmaß an Struktur und Ordnung zu geben und so Ineffizienz und vor allem Lücken im Ausleuchten des Forschungsraums zu vermeiden.

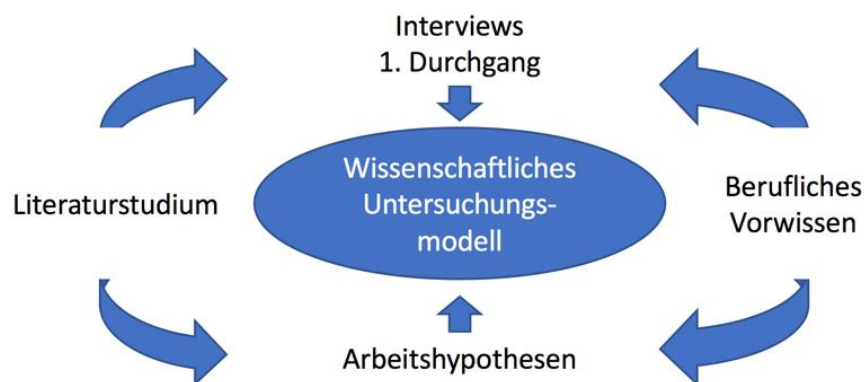


Abbildung 9: Vorgehensweise beim wissenschaftlichen Untersuchungsmodell (Quelle: eigene Darstellung)

Bei der Präzisierung der Forschungsfrage bzw. der Auswahl einer geeigneten Forschungsmethodik wurde bereits ein ausführliches Studium der Literatur vorgenommen sowie ein Inventar der beruflichen Erfahrungen und der daraus abgeleiteten Arbeitshypothesen erstellt. Darauf bezieht sich der Aufbau des *halbstrukturierten Interviews* (vgl. Kapitel 7.2.2), der bereits eine erste grobe Strukturierung des Bereichs darstellt. Die qualitative Inhaltsanalyse der ausgewerteten Interviews, die erste Indikatoren für eine Validierung der vor den Interviews erstellten Arbeitshypothesen liefert, das Literaturstudium und das eigene Vorwissen in der Form von unternehmerischer Praxis bilden die Grundlage für das wissenschaftliche Untersuchungsmodell.

#### Zielsetzung

Die eingangs erklärte Zielsetzung lautet, einen Beitrag zum Unternehmenswert insofern zu leisten, dass für das Management empirisch belegte und praktikable Entscheidungsleitlinien

formuliert werden, die dessen strategische Entscheidungen verbessern und treffsicherer machen können.

Um den Erfolg von Management-Entscheidungen zu ergründen, sind mehrere Dimensionen bzw. eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Gibt es überhaupt Veränderungen im Unternehmensumfeld? Sind sie relevant? Was steckt dahinter? Welcher Bereich der Unternehmensumwelt ändert sich? Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, um zu reagieren? Sind die Mittel knapp oder verfügt das Unternehmen über ausreichende finanzielle und/oder personelle Ressourcen? Befindet sich das Unternehmen vielleicht ohnedies gerade im Umbruch und ist diese Änderung überhaupt von Relevanz? Und so weiter. Es ist naheliegend, dass Manager sich oft gar nicht bewusst sind, wie viele Faktoren bei einer zu treffenden Entscheidung mitspielen und wie sie zusammenhängen. Für die Ableitung des wissenschaftlichen Untersuchungsmodells wird nun der Raum, der durch die verschiedenen Dimensionen in Entscheidungssituationen aufgespannt wird, ausgeleuchtet, strukturiert und hinsichtlich der bestehenden Zusammenhänge darin erklärt. In Kapitel 6.2 wurden bereits drei Dimensionen genannt: **Unternehmenssituation** (z. B.: Wo steht das Unternehmen in seiner Entwicklung, d. h. in seinem Lebenszyklus?), Unternehmensumwelt bzw. Umweltsituation – (z. B.: Wie sind die Kräfteverhältnisse auf dem Markt und wie ändern sie sich zum Zeitpunkt der Betrachtung?) und langfristiger Unternehmenserfolg, der beispielsweise seinen Niederschlag im Unternehmenswert findet. An dieser Stelle sollen zwei weitere, im Entscheidungskontext relevante Dimensionen eingeführt werden, nämlich zum einen die Dimension der Unternehmenssituation (Wie sind die interne Konstitution des Unternehmens, seine Strukturen und Prozesse, seine handelnden Personen usw.?) und zum anderen die Dimension der Entscheidung an sich (Wie interagiert das Unternehmen mit seiner Umwelt hinsichtlich des Wissens um exogene Veränderungen?).

Diese Dimensionen werden im Folgenden erläutert und anschließend zu einem Modell (Bortz und Döring, 2006, S. 332) verbunden, das den Fortgang der weiteren Untersuchung bestimmt und gewissermaßen die *Roadmap* für das weitere Vorgehen bildet.

### 6.3.1. Umweltsituation

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Frage, wie Unternehmen auf Umweltveränderungen reagieren und weshalb es wichtig ist, ein möglichst umfassendes Verständnis der Unternehmensumwelt zu entwickeln.

Bevor die Veränderung der Umweltsituation evaluiert wird, sind die grundlegende Struktur der Umwelt und der grundlegende Zustand des Unternehmens zu verstehen, damit der Effekt der Veränderung überhaupt sinnvoll bewertet und eine entsprechende Reaktionsstrategie ausgearbeitet werden kann. Deshalb wurden die Umweltsituation, die Unternehmenssituation und die Veränderung strukturell voneinander getrennt bewertet.

Bei der Umweltsituation wird zwischen dem unmittelbaren Unternehmensumfeld, der sogenannten branchenspezifischen Struktur (mikroökonomische Umwelt) und der branchenübergreifenden Struktur (makroökonomische Umwelt) unterschieden.

**Branchenspezifische Struktur:** Branchenfaktoren sind die unmittelbar absatzbestimmenden Faktoren, die alle Teilnehmer des Marktes für diese Produkte betreffen (Mayring, 2010, S. 544). Entwicklungen auf den Absatzmärkten, d.h. insbesondere bei Kunden oder Lieferanten und technologische Trends sind hier als Haupttreiber von Veränderungen zu betrachten.

Die Aspekte zu den Brancheneinflussfaktoren hängen eng mit dem Bereich der Strategie, d. h. den Aspekten der Marktattraktivität und der Wettbewerbsstärke zusammen: Ein grundlegender Wandel der Marktstruktur kann den Markt attraktiv oder unattraktiv machen und die Schlagkraft des Unternehmens stärken oder schwächen. Neue Rohstoffe können das Unternehmen befähigen, neue Technologien oder neue Produkte zu entwickeln oder können es auch lähmen (Ramsenthaler, 2013, S. 39).

**Branchenübergreifende Struktur:** Es gibt unternehmensrelevante Parameter, die nicht nur die gegenständliche Branche, sondern eine Vielzahl von Unternehmen mehrerer (oder aller) Branchen betreffen. Diese Parameter können aus dem Gebiet von Politik, Gesetzgebung, ökologischen oder ökosozialen Veränderungen kommen und sich auf den langfristigen Geschäftsgang auswirken bzw. entscheidungsrelevant sein (Heintzeler, 2008, S. 150).

### 6.3.2. Unternehmenssituation

Um die Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen zu verstehen, muss abgesehen vom Verständnis für die Umwelt auch die allgemeine Situation des Unternehmens – erst aus größerer Distanz und dann im Detail – verstanden werden. Deshalb wird zuerst aus der Metaebene ein Blick auf die Unternehmensgeschichte geworfen und untersucht, wo das Unternehmen in seinem Lebenszyklus steht, um dann im zweiten Schritt das Innenleben des Unternehmens mit seiner Funktionsweise und organisatorischen Leistungsfähigkeit zu verstehen.

#### 6.3.2.1. Lebenszyklusphasen

Unterschiedliche Lebenslagen bzw. Lebensphasen bedeuten unterschiedliche Entscheidungskriterien. Dies gilt für Menschen ebenso wie für Unternehmen:

„Der Ansatz der Lebenszyklustheorie beschreibt die Entwicklung eines Individuums oder einer Organisation als einen Prozess bestehend aus Wachstum und Entwicklung, ähnlich wie bei einem lebenden Organismus.“ (Buchholz, 2013, S. 205) .

Auch Unternehmen durchlaufen im Laufe ihrer Geschichte von der Gründung bis zur Schließung verschiedene Phasen, die deren Handeln jeweils unterschiedlich beeinflussen. Ein neu gegründetes Unternehmen wird langfristige Gesichtspunkte bei strategischen Entscheidungen als Grundlage berücksichtigen (Reputation, Wachstum etc.), ein vor der Schließung stehendes Unternehmen wird eher kurzfristig denken (rasche Abschöpfung von monetären Potenzialen etc.). Im Folgenden wird eine für diese Aufgabenstellung adäquate Strukturierung der Lebenszyklusphasen als wichtige Dimension für Management-Entscheidungen vorgenommen. Wenn im Folgenden vom *Unternehmen* gesprochen wird, so gelten die Ausführungen gleichermaßen für lediglich einen einzelnen Geschäftsbereich eines Unternehmens. Grundsätzlich sind von den fünf definierten Lebensphasen (Gründung, Wachstum, Reife, Rückgang, Krise) für mittelständische Maschinenbauer alle bis auf die Gründung relevant. Vor der Beurteilung einer Entscheidungssituation ist daher eine Standortbestimmung durchzuführen, bei der die jeweilige Phase unter Berücksichtigung der Branchenspezifika für Auftragsfertiger im Maschinenbau ermittelt und so der allgemeine Handlungsspielraum erschlossen wird. Auch wenn das Unternehmen sich noch nicht in der Phase Rückgang oder Krise befindet, so können

bei aufmerksamer Analyse bereits Vorzeichen (z. B. eine Strategiekrise) einer drohenden Ergebniskrise (in Form einer Absatzkrise) erkannt werden.

#### 6.3.2.2. Unternehmenssituation

Hier geht es in erster Linie um die Schnittstellen zwischen der Innen- und Außenwelt eines Unternehmens. Die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse bestimmen Effizienz, Leistungsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens (Buchholz, 2013, S. 166). Sie haben daher auch einen Einfluss auf die Reaktionsfähigkeit, d. h. darauf, wie gut und wie schnell das Unternehmen bzw. – sein Management – überhaupt auf Veränderungen reagieren kann. In gewisser Weise beeinflussen Strukturen, Prozesse und die Unternehmenskultur auch die Entscheidungslogik, die Denkweise und Motivation der Entscheidungsträger oder wie es Keuper treffend formuliert: „*Das Handeln der Akteure wird maßgeblich durch lokale Realitäten bestimmt*“ (Niermann, 2014, S. 118).

Die innere Beschaffenheit von Unternehmen wird in der Literatur auf unzählige Arten und in verschiedensten Strukturen beschrieben. Die für die Interaktion mit der Unternehmensumwelt relevanten Dimensionen werden im Stern-Modell von Galbraith in für die Fragestellung geeigneter Weise beschrieben. Galbraith verfolgt das Ziel einer möglichst kundenorientierten Unternehmung als Mittel zu nachhaltiger Profitabilität (Fueglistaller, Müller und Volery, 2004, S. 388). Die folgende Abbildung zeigt die fünf, im weiteren Verlauf für die Charakterisierung der Unternehmung verwendeten, Dimensionen und ihre Zusammenhänge:

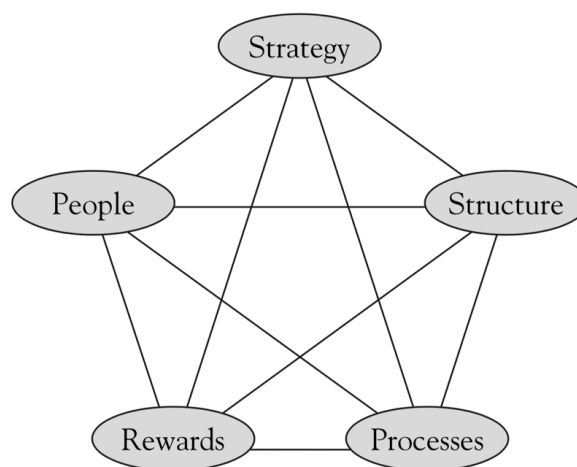


Abbildung 10: Unternehmensinnenwelt nach dem Sternmodell (Galbraith, 2005, S. 15)

Unmittelbare Schnittstellen nach außen stellen lediglich *People* (Mitarbeiter) und *Processes* (Abläufe) dar. Nachdem aber wechselseitige Abhängigkeiten zwischen allen Elementen des Systems bestehen und das Unternehmen *de facto* als ein lebender Organismus verstanden werden kann, sind in der Analyse der Daten aus den Interviews, d. h. beim Kodieren, alle Dimensionen hinsichtlich eines möglichen Einflusses auf die Entscheidung zu bedenken.

**Strategy (Strategie):** Es gibt viele Definitionen für strategische Entscheidungen, die im Wesentlichen die Fragestellung adressieren, mit welchen Produkten das Unternehmen auf welchen Märkten tätig ist. Für den weiteren Verlauf der Arbeit gelte eine Definition in Anlehnung an Lynch, die die allgemeine Diskussion treffend zusammenfasst: *Mit strategischen Entscheidungen werden in der Wirtschaftswissenschaft und der Wirtschaftspraxis langfristige und richtungsweisende Entscheidungen bezeichnet, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind* (Keuper, 2007, S. 234). Die Gesamtunternehmensstrategie wird in Teilstrategien für alle wesentlichen Unternehmensbereiche aufgeteilt (vgl. nachfolgende Darstellung) und mittels Umsetzungsfahrplan durch die verantwortlichen Bereichsleiter vorangetrieben:

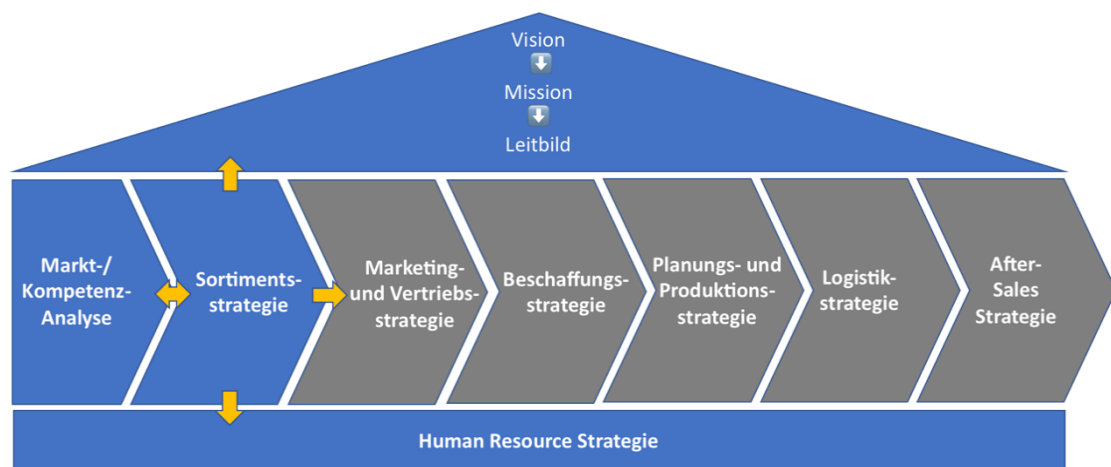


Abbildung 11: Strategiebildung und -Ebenen (Quelle: eigene Darstellung)

**Structure & Process (Struktur und Prozesse):** Kurzfristig muss das Unternehmen sehr oft auf die Gegebenheiten, d. h. auf bestehende Mitarbeiter, Kapitalverfügbarkeit oder die aktuelle Kundensituation Rücksicht nehmen (Galbraith, 2005, S. 9). Bei kurzfristigen Entscheidungshorizonten spricht man strenggenommen nicht von Strategie (Lynch, 2006, S. 7), auch wenn dies in der Geschäftswelt nach Erfahrung des Autors mitunter praktiziert wird. Neue qualifizierte

Mitarbeiter oder frisches Kapital lassen sich nicht beliebig schnell beschaffen. Langfristig ist die in Abbildung 11 durch die orangenen Pfeile beschriebene Vorgehensweise vorteilhaft, da sie konsequent die Organisation an den Stärken des Unternehmens auf dem Markt ausrichtet und so Ineffizienz und Zeitverlust vermeidet, was in jeder Phase des Unternehmenslebenszyklus vorteilhaft sein kann (Galbraith, 2005).

### 6.3.3. Veränderung

Damit das Management richtig auf Veränderungen reagieren kann, müssen sie in ihren wichtigsten Aspekten verstanden werden. Nachfolgende Graphik zeigt, dass abgesehen von der Ursache als zentralem Aspekt von Veränderungen Phänomen, Dynamik und Signalempfänger bzw. Signalabsender zu beachten sind (Barney und Clark, 2007, S. 139).

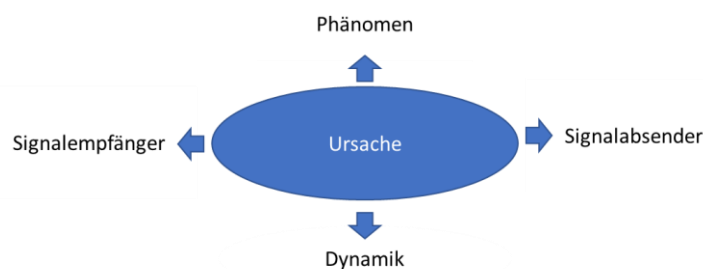


Abbildung 12: Dimensionen von Umweltveränderungen (Quelle: eigene Darstellung)

- **Phänomen:** Wie äußert sich die Veränderung überhaupt? Welche qualitativen und quantitativen Größen zeigen an, dass es Bewegung in der Umwelt des Unternehmens gibt?
- **Ursache:** Was ist die Motivation der Veränderung, wo hat die Bewegung ihren Ursprung? Was ist die Ursache der Ursache der Ursache, das letzte Glied in der Kausalitätskette sozusagen? Die Hypothese lautet, dass die richtige Reaktion die Kenntnis der wahren Ursache erfordert und die Bekämpfung der Symptome der Veränderung, des Phänomens in diesem Sinn, keine nachhaltig wirksame Antwortstrategie sein kann (Lynch, 2006, S. 7).
- **Dynamik der Umwelt:** Die oben geschilderten Aspekte, in denen sich die Veränderung manifestiert, beschreiben bestimmte Inhalte. Eine wesentliche Dimension zu jedem dieser Aspekte ist aber die Dynamik, mit der sich diese Inhalte ändern. Die Dynamik ist ein Produkt



aus dem Neuheitsgrad der Veränderung, der Geschwindigkeit mit der sich die Veränderung vollzieht, und der Komplexität der Veränderung (Galbraith, 2005).

- **Signalabsender / Signalempfänger:** Aus welchem Bereich der Unternehmensumwelt (Absender) kommen die Signale, die die Mitarbeiter (Signalempfänger) des Unternehmens empfangen. In welcher Form muss das Unternehmen seine Fühler ausstrecken, wenn es künftig wachsam sein will und Veränderungen frühzeitig aufspüren möchte? Ist es immer der Außendienstmitarbeiter, der vom Einkäufer des Kunden erfährt, dass die Branche im Umschwung ist?

#### 6.3.4. Entscheidung (Unternehmensverhalten)

Im Kern dieser Arbeit geht es um das Verhalten des Managements bei Veränderungen und somit letztlich um gute Management-Entscheidungen. Gut in diesem Sinne sei eine Entscheidung, wenn sie einen Beitrag zur nachhaltigen (als nachhaltig sei hier ein Betrachtungszeitraum von mehr als zwei Jahren definiert, welcher deshalb über den in der Sanierung üblichen Zeitraum von einem Jahr hinaus geht, weil bereits größere Investitionen unter Umständen zu Ergebnisverzerrungen führen könnten (Ilmola und Kuusi, 2006a; Lynch, 2006; Nick, 2008, S. 30; Welsch, 2010; Kipley, Lewis und Jewe, 2012)) Verbesserung oder Stabilisierung des Unternehmenswerts leistet (vgl. Kapitel 3.2 Zielsetzung).

Strategische Entscheidungen manifestieren sich in der Praxis oft nicht in einer einzelnen Entscheidung, die in einem Meeting getroffen wird (Lynch, 2006, S. 8). Sie sind oft Ausdruck einer Reihe von kleineren Entscheidungen oder *Unterlassungen*, d. h. *Nicht-Entscheidungen* über einen längeren Zeitraum und deshalb gar nicht so einfach *einzugrenzen*, *ex post* zu analysieren und *ex ante* zu determinieren. Es können zwischen den einzelnen kleineren Entscheidungen Wechselwirkungen bestehen: Wenn die Entscheidung eins *Laserschneidanlage kaufen* gefällt wird, kann die Entscheidung zwei *neuen Großauftrag annehmen* gefällt werden. In Folge können sich in vielleicht ungeplanter Weise weitere Aufträge dieser Art ergeben, die ohne Entscheidung eins nicht möglich gewesen wären. In der Literatur wird dieses Phänomen, das sich in der Praxis oft vielschichtiger und über längere Zeiträume vollzieht, unter anderem in der Pfadabhängigkeits-Forschung untersucht (Kipley, Lewis und Jewe, 2012, S. 260). Die Erkenntnis aus dieser Überlegung besteht darin, dass die Einzelentscheidungen zu analysieren sind, in

der täglichen Praxis bei jeder Entscheidung die strategische Bedeutung zu bedenken ist und im positiven Fall die nachfolgend ausgearbeiteten Leitlinien anzuwenden sind.

Das wissenschaftliche Untersuchungsmodell stellt den theoretischen Rahmen für die empirische Erforschung der Veränderungssituationen dar. In den vorigen Kapiteln wurden die Dimensionen der Innen- und Außenwelt eines Unternehmens als wesentliche Entscheidungsgrundlage und als die ersten Elemente des Untersuchungsmodells erörtert.

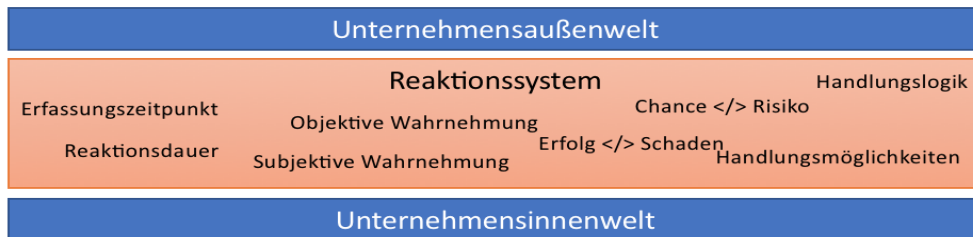


Abbildung 13: Entscheidungsaspekte im Reaktionssystem zwischen Innen- und Außenwelt

(Quelle: eigene Darstellung)

Anhand dieser Entscheidungsgrundlage werden nun – theoretisch – die Entscheidungen getroffen, wie mit der Veränderung umzugehen ist. Im nächsten Schritt wird die Schnittstelle zwischen Innen- und Außenwelt untersucht. Wie und warum kommen Reaktionen des Unternehmens auf Reize von außen zustande? Welche Mechanismen laufen ab, welche Informations-Items sind überhaupt zu beachten?

Wie die obige Abbildung zeigt, sind in den Reaktionen auf Signale aus dem Umfeld etliche Aspekte implizit enthalten, ohne dass Entscheider deren Existenz beeinflussen können: Die Abwägung zwischen Chance oder Risiko erfolgt, wenn nicht bewusst dann automatisch (Brogyányi, 2016, S. 22), eine subjektive Wahrnehmung ist unweigerlich vorhanden, ob es eine objektive Faktenanalyse zur Situation gibt oder nicht.

Die in diesem Kapitel erarbeiteten theoretischen Überlegungen zeigen die mögliche Vielfalt des Ursprungs und der Gestalt von Veränderungssituationen.

### 6.3.5. Zusammenfassung und kritische Würdigung des Untersuchungsmodells

Der Zusammenhang zwischen den in den vorigen Kapiteln beschriebenen Dimensionen von Entscheidungsaspekten lässt sich anhand des folgenden Modells als integrative Darstellung des Untersuchungsmodells beschreiben und ist nachfolgend kurz entsprechend den einzelnen Gliederungspunkten der obigen Unterkapitel zusammengefasst:

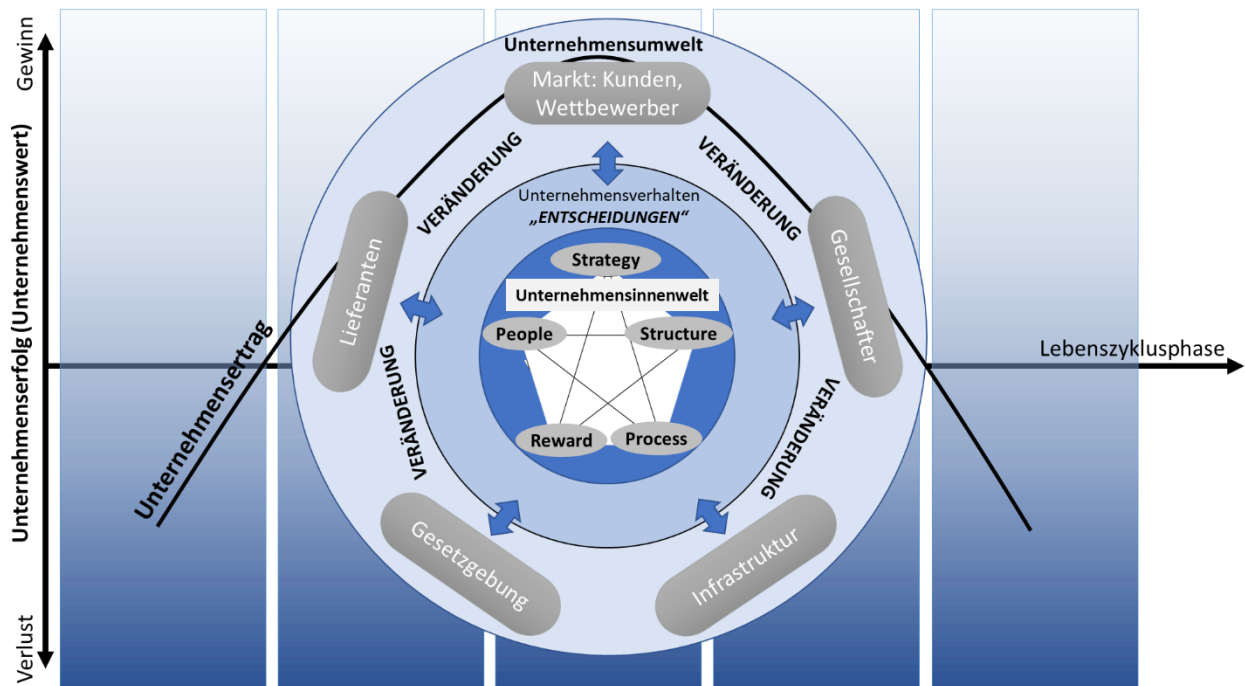


Abbildung 14: Wissenschaftliches Untersuchungsmodell

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lynch, 2006, S. 221)

Das obige **Modell** bildet vier Dimensionen ab: Die **Umweltsituation**, die **Unternehmenssituation** (Lebenszyklusphase und Unternehmens-Innenwelt), die **Veränderung** und darüber hinaus die zentrale Dimension der Verhaltensdimension der Reaktion des Unternehmens, also der **Entscheidung**.

Das Modell stellt einerseits eine aufgrund der Komplexität der Materie sinnvolle Vorstrukturierung des Untersuchungsraumes dar, der durch die Dimensionen *Unternehmenssituation*, *Umweltsituation* und *Unternehmenserfolg* aufgespannt wird. Andererseits ist jede Strukturierung vor einer Analyse der Interviewdaten auch mit der Gefahr verbunden, Dinge vorweg zu nehmen und durch die aufgespannten Bereiche auch Grenzen oder Zusammenhänge zu

suggestieren, die nicht der Realität im Feld entsprechen. Auch wenn die Aspekte analytisch aus der Literatur und praktischer Erfahrung hergeleitet wurden und durchweg logisch erscheinen, gilt es dieses Problem im Auge zu behalten.

Glaser ist der Meinung, dass eine Theorie ohne eine vorgefasste Meinung und vor allem ohne die Einbeziehung eigener praktischer Erfahrungen zu generieren sei. Bestehende Theorien können als Startpunkt genutzt werden. Literatur sei erst danach einzubeziehen, um zu prüfen, ob die generierten Codes dort in irgendeiner Art und Weise zu finden sind, und um gegebenenfalls die Sensibilität für die Daten anzureichern (Jones und Noble, 2010). Strauss und Corbin sind der Meinung, *"dass ein Problem ohne eine vorgefasste Theorie zu untersuchen sei, ihr Ansatz es aber zulasse, sich formaler Theorien zur Generierung materialer Theorien zu bedienen"* (Gigerenzer, 2008, S. 195). In Wirklichkeit ist dies jedoch unmöglich, seine eigenen Erfahrungen beim Lesen von Literatur oder bei der Interpretation von Interviews wegzulassen. Einzig das Bewusstsein, dass bei jeder Zeile des Lesens, bei jeder Interpretation von Daten die eigene Meinung eine *"färbende Wirkung"* haben könnte, hilft gegen zu wenig Offenheit und daraus resultierende falsche Schlussfolgerungen und falsche Theorien (Strübing, 2004, S. 46,81).

#### **6.4. Erwartete Erkenntnisse und Forschungsmehrwert**

Von dem auf Grundlage von Forschungsfrage Recherche zum Stand der Forschung erstellten Forschungsdesign werden folgende Erkenntnisse erwartet:

Generell dürfte bei plangemäßigem Verlauf schon allein die Durchführung einer empirischen Untersuchung der Wissenschaft insofern einen Mehrwert bringen, als dass Licht in das Dunkel des alltagspraktischen Entscheidens von mittelständischen Auftragsfertigern gebracht wird. Es werden der Wissenschaft dadurch Informationen zugänglich gemacht, die bisher verborgen waren (*„It is understood that much advancement needs to be made to examine strategic change...“* Mohammad, 2019, S. 288), der Praxis werden Vergleichswerte zur Verfügung gestellt.

Die Fragen des Interviews sind darauf auszulegen, damit Daten geliefert werden können, mit denen in Kapitel 3.2 definierte Zielsetzung erreicht und die in Kapitel 4.6 identifizierte Forschungslücke geschlossen werden kann.

In den Interviews kann der Frage der langfristigen Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen nachgegangen werden, was eine Erforschung der Wirksamkeit von Entscheidungen ebenso wie dem Aspekt der Langzeitfolgen (vgl. die Forderung nach Längsschnittanalysen von Ambroise (Klein, 2013, S. 56) Mohammad (Strübing, 2004, S. 46,81)) und der des Unternehmenslebenszyklus ermöglichen sollte.

Abschließend zum erwarteten wissenschaftlichen Mehrwert wäre noch anzuführen, ob Erkenntnisse zur Struktur, zum Ablauf und den Erfolgsparametern tatsächlicher Strategieentscheidungen gängige theoretische Entscheidungsmodelle (Posen, Leiblein und Chen, 2018; Ansoff, 2019) bestätigen oder Anlass weiterer Diskussion oder Veränderung dieser bieten.

Was bedeutet die in der Einleitung (Kapitel 1) erörterte und als Lücke in der Literatur (Kapitel 4.6) identifizierte besondere Situation der Auftragsfertiger im Maschinenbau in der Praxis? Das Ergebnis ist im Vorhinein schwer abschätzbar, die Erwartung ist aber, nach Auswertung der Daten hier Aussagen treffen zu können, ob und wenn ja welche Bedeutung diese Spezifika für Entscheidungen haben.

Die Erwartung ist ferner, dass durch diese Erkenntnisse ein praktischer Mehrwert in Form von Entscheidungsleitlinien (vgl. Zielsetzung, Kapitel 3.2) geschaffen werden kann, der den angestrebten Beitrag einer Verringerung von Krisen darstellt, weil er auf Auftragsfertiger im Maschinenbau zugespielt, von diesen anwendbar ist.

## 7. Ergebnisse

### 7.1. Arbeitshypothesen

In Anbetracht Untersuchungsmodells werden Literatur und praktische Erfahrung einer kritischen Prüfung unterzogen: Warum sind Management-Entscheidungen nicht erfolgreich? Gibt es Fehler, die bei Entscheidungen immer wieder gemacht werden und selbst ohne wissenschaftliche Auswertung augenscheinlich werden oder bereits in der Forschung bekannt sind?

Dazu wurden einige Arbeitshypothesen erstellt, die im Weiteren verifiziert bzw. falsifiziert werden sollen. Stellen sich die einzelnen Hypothesen als zutreffend heraus, können daraus auch Rückschlüsse auf Erfolgsfaktoren gezogen werden. Die Überprüfung der Thesen und der zugehörigen Erfolgsfaktoren erfolgt im Weiteren entlang des Untersuchungsmodells durch einen Abgleich mit der Literatur, durch die Analyse bzw. Auswertung der Interviews und durch die eigenen Erfahrungen des Autors aus Führungsfunktionen in der Industrie und die langjährige Erfahrung in der Managementberatung:

**These #1: Unternehmen treffen waghalsige Entscheidungen:** Schulte zum Beispiel spricht von Produktionsverlagerungen von KMUs ins Ausland, die von Kostendruck getrieben mangels schlechter Planung und überhastetem Vorgehen oft zu späteren Rückverlagerungen führen würden (Schulte, 2002, S. 189). Ein Beispiel für eine solche Entscheidung könnte eine große Investition in Produktionsanlagen sein, die später schlecht ausgelastet werden, weil der Markt sich nicht wie geplant entwickelt hat. Schönbuchner warnt in diesem Zusammenhang vor „exzessiven Optimismus“ bei Investitionsentscheidungen bzw. beim „Wahrnehmen von Gelegenheiten“ im Allgemeinen, dessen negative Konsequenzen bereits in empirischen Untersuchungen nachgewiesen worden seien (2019, S. 288) und beschreibt dabei das Unterbewerten von im Bewertungsprozess prinzipiell erkannten Risiken. Es wird daher angenommen: KMUs treffen aus der Not (z. B. akuter Auftragsmangel) heraus oder aus übertriebenem Ehrgeiz (z. B. infolge einer vermeintlich innovativen Idee) große Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen, die nicht oder nur schwer zurückgenommen werden können. Wenn die Umsetzung sich als schwieriger als erwartet oder die Umweltentwicklung sich anders als erwartet

darstellt, entpuppt sich die Entscheidung als falsch und entwickelt sich zu einem wirtschaftlichen Problem.

These #2: **Gestörte Realitätswahrnehmung:** Wahrnehmungsstörungen im Management sind laut Voigt oft der Beginn von Fehlprognosen und in Folge von Unternehmenskrisen (Posen, Leiblein und Chen, 2018; Ansoff, 2019). Eine Ursache für gestörte Realitätswahrnehmung sind einschneidende oder fehlende Erfahrungen, Gründe für Ignoranz sind Machtstrukturen im Unternehmen oder persönliche Ziele des Managements, – die sich z. B. aus zum Entlohnungsregelungen ergeben. Sauerland und Gewehr (Schulte, 2002, S. 189) orten „*dichotomes Denken*“, welches durch den Wunsch stimuliert sei, bestehende Machtstrukturen aufrecht zu erhalten und sich „*eindeutig zu profilieren*“. Krystek sieht fehlendes subjektives Wahrnehmungsvermögen des Managements als Ursache für das nicht Erkennen von beginnenden Unternehmenskrisen (Schönbucher, 2010, S. 47). Die These lautet daher: Signale, die auf Veränderungen hindeuten, werden ignoriert, weil sie nicht in das Weltbild des Managements passen, Fehler aufdecken würden oder zu massiven Störungen oder gar Bedrohungen des Managements führen könnten: *Was nicht sein kann, das nicht sein darf.*

These #3: **Zu geringe Marktkenntnis:** Unter den strategisch relevanten Umweltfaktoren (Voigt, 2013, S. 407) nimmt der Absatzmarkt – bestehend aus Kunden und Wettbewerbern – eine besondere Stellung ein: Er ist der in der Literatur an erster Stelle und am häufigsten analysierte Umweltfaktor (2017, S. 67). Chabowski und Mena (Krystek, 1987, S. 10), betonen, dass das Verständnis der Absatzmärkte der wichtigste Erfolgstreiber für Unternehmen sei. Auch Galbraith vertritt die Meinung, dass Unternehmen sich in bestehenden und auch neuen Märkten zunehmend weniger erfolgreich behaupten können bzw. weniger Profit erwirtschaften, weil sie die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht ausreichend kennen und die Märkte insgesamt schlecht verstehen. Es sei zu wenig, einfach nur Produkte anzubieten und zu warten, dass sie jemand kaufe (Niermann, 2014, S. 121). Die meisten Unternehmen erkennen lt. Nick aufgrund fehlender strategischer Frühaufklärung zu spät Gefahren aber auch Chancen infolge Umweltveränderungen (Lynch, 2006, S. 106). Die Hypothese lautet daher, dass Unternehmen ihre Märkte nicht ausreichend kennen, weil sie keine proaktive und

strukturierte Umweltbeobachtung durchführen, was sich negativ auf den Unternehmenserfolg nach Umweltveränderungen auswirkt.

These #4: **Fehlende Ernsthaftigkeit in der Umsetzung:** Früherkennung ohne Umsetzung der aus der Früherkennung gewonnenen Erkenntnisse ist betreffend dem Unternehmenserfolg nach Umweltveränderungen wirkungslos (2017, S. 6). Fehlende Strukturen und der oft späte Zeitpunkt des Erkennens führen in erster Konsequenz zu Widerständen (vgl. Galbraith, 2005, S. 2) und in zweiter Konsequenz zu hastigen und spontanen Entscheidungen, ohne ein fundiertes Konzept und mit zu wenig Weitblick (Nick, 2008, S. 5). Die These lautet daher, dass selbst wenn Unternehmen Veränderungen erkannt haben, oft nur zögerlich und wenn dann unstrukturiert handeln

## **7.2. Datenanalyse**

Im Zentrum der Arbeit steht der Erkenntnisgewinn aus dem Abgleich der unternehmerischen Praxis mit dem Stand der wissenschaftlichen Theorie. Dazu wird mittels Experteninterviews forschungspraktisches Material gesammelt und ausgewertet. Die Auswertung der Interviews erfolgt durch die vier Schritte Vorsortierung, Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. In der Vorsortierung erfolgt die Zuordnung der Fragen des Interviews zu den Bereichen des Untersuchungsmodells. In der Zusammenfassung wird das Material soweit reduziert, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und eine erste Kategorisierung vorgenommen werden kann. In der Explikation werden unklare Textstellen geklärt und in der Strukturierung werden daraus ein Kategoriensystem abgeleitet und entsprechende Schlussfolgerungen gezogen.

Transkribiert und ausgewertet werden prinzipiell alle Textstellen des Interviews, es sei denn, sie sind völlig unbedeutend für die Fragestellung – z. B. Kommentare zum Wetter und dergleichen. Die anonymisierten Bezeichnungen der Interviewpartner bzw. ihrer Firmen werden im Folgenden bei Quellenangaben in Klammer angeführt.



### 7.2.1. Analysebereich

#### Zielgruppe

Die 539, im Definitionsbereich liegenden Unternehmen wurden nach Profitabilitätsklassen, Land und Größe segmentiert, wobei die Einteilung der Segmentgrenzen bei Größe und Profitabilität in jeweils drei Bereiche der Gedanke einer möglichst starken Differenzierung (stark mittel schwach positiv bzw. negativ) leitend für die Klassenbildung war.

Die folgende Tabelle zeigt Anzahl und Profitabilitäts-Struktur der im Definitionsbereich liegenden Unternehmen. Sie illustriert die Profitabilität (Betriebsergebnis vor Zinsen und Ertragssteuern, d. h. EBIT in %) der Betriebe in Abhängigkeit von der Größe (*Größenklasse* in Millionen Euro) und dem Land. Die Prozentzahlen beziehen sich jeweils auf die Gesamtmenge der Unternehmen je Land. Der Anteil der Unternehmen mit Verlust (Profitabilitätsklasse III) ist ebenso wie der Anteil der Unternehmen mit Gewinn (Profitabilitätsklasse I) in Deutschland und in Österreich etwa gleich hoch:

Unternehmen (Anzahl Profitabilitätsklasse)				
Größenklasse	I: > 3%	II: 0-3%	III: < 0%	Gesamt
<b>Deutschland</b>	<b>209</b>	<b>111</b>	<b>75</b>	<b>395</b>
II: 10 - 50 Mio	167	97	64	328
III: 50-100 Mio	35	13	10	58
IV: 100-200 Mio	7	1	1	9
<b>Österreich</b>	<b>81</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>144</b>
II: 10 - 50 Mio	57	28	20	105
III: 50-100 Mio	21	6	4	31
IV: 100-200 Mio	3	2	3	8
<b>Gesamt</b>	<b>290</b>	<b>147</b>	<b>102</b>	<b>539</b>
Unternehmen (Prozent)				
	I: > 3%	II: 0-3%	III: < 0	Gesamt
<b>Deutschland</b>	<b>53%</b>	<b>28%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>
I: unter 50Mio	80%	87%	85%	51%
II: 50-100Mio	17%	12%	13%	60%
III: über 100Mio	3%	1%	1%	78%
<b>Österreich</b>	<b>56%</b>	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>
I: unter 50Mio	70%	78%	74%	54%
II: 50-100Mio	26%	17%	15%	68%
III: über 100Mio	4%	6%	11%	38%

**Tabelle 1:** Profitabilitätsstruktur von Auftragsfertigern

(Quelle: Eigene Auswertung nach Bureau van Dejk, Amadeus-Datenbank, 2016)

## **Umfang der Erhebung – Größe des Samples**

Die Frage ist nun, wie viel Unternehmen sind notwendig, um ausreichend Substanz für eine insgesamt qualitativ gute Aussage zu haben und ausreichend dichte Theorie entwickeln zu können. Im Unterschied zu quantitativen Verfahren, wo es einen relativ breiten Konsens in der Literatur besteht, gibt es bei qualitativen Verfahren keine einhellige Meinung über die für eine gute Aussage notwendige Größe des Samples. Die vorherrschende Meinung in der Literatur besteht darin, dass mindestens so viele Unternehmen befragt werden sollten, bis alle Aspekte ausreichend erforscht und erklärt sind (Nick, 2008, S. 202) und die Studie als empirisch ausreichend verankert angesehen werden kann.

Um die Zielsetzung hinreichender Qualität (dichte Theorie auf breiter Datenbasis) zu erfüllen, werden in Anlehnung an Przyborski und Wohlrab-Sahr (Nick, 2008, S. 203) zwölf Interviews zur Befragung und Auswertung. Das Sample soll entsprechend Kapitel 6.1.3 erfolgreiche sowie nicht erfolgreiche Unternehmen aus möglichst verschiedenen Regionen und Branchen der Auftragsfertiger umfassen.

Auch sollen eventuelle, nicht offensichtlich zu vermutende Einflüsse aus geographischer Lage und Unternehmensgröße berücksichtigt werden.

Für die Erhebung der Daten sind daher besonders jene Unternehmen aus beiden Ländern interessant, die in den Extrempunkten der Tabelle, d. h. klein negativ, klein positiv, groß negativ, groß positiv, liegen. Dadurch lässt sich der Kontrast zwischen Erfolg und Misserfolg am besten herausarbeiten.

Die Unternehmen wurden aufgrund der Sensibilität (Schulte, 2002, S. 189) der benötigten Daten (Strategieentscheidungen) persönlich telefonisch mit besonderem Verweis auf Vertraulichkeit kontaktiert, Unternehmen, mit denen eine aktive Geschäftsbeziehung bestand, wurden nicht kontaktiert. Es mussten 60 Unternehmen kontaktiert werden, um insgesamt zwölf Interviews mit der oben geforderten Bandbreite absolvieren zu können.

Insgesamt wurden zwei Interview-Runden mit insgesamt zwölf Experten aus den 539, in Tabelle 1 dargestellten Unternehmen durchgeführt: Eine erste Runde mit drei Experteninterviews um einen Überblick zu erhalten und eine zweite Runde mit der gleichen Struktur, aber spezifischeren Interessen aus der Analyse der ersten Runde (siehe dazu auch die Ausführungen um Kapitel 6.1.3). Die folgende Tabelle zeigt die interviewten Firmen, deren Branche, die

Position des Interviewpartners sowie den Unternehmensumsatz. Insgesamt wurden Unternehmen mit einem Geschäftsvolumen von 453 MEUR pro Jahr analysiert:

Name	Hauptabsatzbranche	Interviewpartner	Jahresumsatz
Apparatebauer	Prozessindustrie	Chief Operating Officer	12 MEUR
BAZ Hersteller	Automotive	Geschäftsführer	15 MEUR
Drahthersteller	Energieherstellung	Geschäftsführer	16 MEUR
Komponentenhersteller	Werkzeugmaschinen	Geschäftsführer	9 MEUR
Kunststoffmaschinenhersteller	Kunststoffherstellung	Geschäftsführer	45 MEUR
Logistikhersteller	Automotive	Geschäftsführer	15 MEUR
<b>Durchschnitt nicht erfolgreiche Unternehmen</b>			<b>88 MEUR</b>
Fahrzeugbauer	Energieherstellung	Geschäftsführer / Eigentümer	40 MEUR
Großmaschinenhersteller	Allgemeiner Maschinenbau	Geschäftsführer	30 MEUR
Lebensmittelmaschinenhersteller	Lebensmittelverarbeitung	Geschäftsführer	45 MEUR
Sägenhersteller	Allgemeiner Maschinenbau	Technischer Leiter	18 MEUR
Energieerzeugerhersteller	Energieherstellung	Geschäftsführer	25 MEUR
Werkzeughersteller	Werkzeugmaschinen	Geschäftsführer / Eigentümer	50 MEUR
<b>Durchschnitt erfolgreiche Unternehmen</b>			<b>232 MEUR</b>
<b>Gesamt</b>		<b>Summe</b>	<b>408 MEUR</b>

Tabelle 2: Interviewte Unternehmen (Quelle: Eigene Aufstellung aus den Forschungs- bzw. Interviewdaten)

### Inhalt der Erhebung:

Um die Erhebung der Daten eng mit dem Thema zu verknüpfen, sei an dieser Stelle nochmals kurz sinngemäß die Forschungsfrage in Erinnerung gerufen: *Wie verhalten sich Unternehmen in Veränderungssituationen und was müssen sie tun, um aus diesen Situationen gestärkt, d. h. wirtschaftlich erfolgreich hervorzugehen?* Aus der Forschungsfrage wurde bereits der zu betrachtende Raum aus den Dimensionen Unternehmenssituation, Umweltsituation und Unternehmenserfolg abgeleitet. Die **Erhebung** wird wie oben ausgeführt **in der Form eines halb-strukturierten Interviews** stattfinden. Aus dieser Entscheidung ergeben sich die groben inhaltlichen Leitplanken für die Erhebung:

**Ablauf des Interviews:** Nach Bortz & Döring sind Interviews unter anderem charakterisiert durch das Ausmaß der Standardisierung (strukturiert – halbstrukturiert – unstrukturiert): „Bei einem standardisierten oder vollständig strukturierten Interview sind Wortlaut und Abfolge der Fragen eindeutig vorgegeben und für den Interviewer verbindlich“ (Corbin, 2015, S. 149). Nachdem die Komplexität des Themas hoch und der Grad seiner Erforschung relativ gering ist, würde ein allzu strukturiertes Interview die Antwortmöglichkeiten zu sehr einschränken und eventuell wichtige Informationen ausblenden. Ein völlig unstrukturiertes Interview würde

aber möglicherweise wichtige Aspekte *vergessen*. Naheliegender ist daher die Wahl einer halbstrukturierten Interviewform wie der des Leitfaden-Interviews. „Durch den Leitfaden und die darin angesprochenen Themen erhält man ein Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse, welche Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar macht. Dennoch lässt es genügend Spielraum, spontan aus der Interviewsituation heraus neue Fragen und Themen einzubeziehen oder bei der Interviewauswertung auch Themen herauszufiltern, die bei der Leitfaden-Konzeption nicht antizipiert wurden“ (2014).

**Dauer:** Die Dauer des Interviews ist limitiert durch die Bereitschaft des Interviewten. Das Ziel ist es, möglichst viele Informationen und Daten zu sammeln. Die Bereitschaft von Geschäftsführern zu einem Termin mit mehr als zwei Stunden ohne unmittelbaren monetären Nutzen wird vermutlich gering sein. Es werden daher Interviews mit ein bis zwei Stunden angestrebt.

**Ziel:** Die Interviews sollen einen möglichst guten und gleichzeitig chronologischen Überblick über eine wichtige Veränderung in der Unternehmensgeschichte liefern. Sie sollen dabei den Zusammenhang zwischen dem Unternehmen, seiner Umwelt und den Reaktionen auf Veränderungen und deren Motivation dafür sowie den Einfluss auf das Ergebnis (soweit feststellbar) herausarbeiten.

**Inhalt:** In einem ersten Brainstorming nach Beginn der Forschungsarbeit auf der Basis der im beruflichen Alltag wahrgenommenen Probleme und Sachlagen wurde folgende Überlegung angestellt: Wie können Veränderungen aussehen → Welche Reaktionen darauf gibt es und mit welchen Mitteln wird reagiert (Methodik) → Welche Auswirkungen haben die Reaktionen, was wäre passiert, wenn nicht oder anders gehandelt worden wäre?

### **Relevante Personengruppen**

Es ist wichtig, bei der Analyse einen 360° Rundblick zu haben, die Querverbindungen zwischen den Zielgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu beachten und die Grenzen des Forschungsfeldes mit in die Analyse einzubeziehen und die Horizonte darzustellen. Zu erörtern sind die Wahrnehmungen der Beteiligten, die Beziehungen der Beteiligten zueinander, ihre Emotionen und die Interessenslagen, die mitunter über die definierten Forschungshorizonte hinausgehen und Kriterien für die Definition der Horizonte darstellen können (Bortz und Döring, 2006, S. 62).

Die Interviews wurden entsprechend den Überlegungen zum Sampling (Kapitel 6.1.3) im Vier-Augengespräch mit dem CEO, CSO oder COO des Unternehmens durchgeführt, weil üblicherweise sie die strategischen Entscheidungen treffen. Stimmen bzw. Informationen aus dem Umfeld des Unternehmens wurden zur Vervollständigung des Bildes sofern verfügbar ebenfalls herangezogen.

### 7.2.2. Interviewleitfaden

**Vorbereitung des Interviews:** Nach einer kurzen Recherche zum Zielunternehmen auf der Unternehmenshomepage, im Internet und in lokalen Medien wurde eine kurze Präsentation zur Vorstellung des Vorhabens mit Kontext, Forschungsfrage und Fragen des Interviewleitfadens (s. unten) zusammengestellt, um den Interviewpartner rasch und zielgerichtet über den Zweck und Ablauf des Interviews zu informieren.

**Inhalt des Interviews – Interviewleitfaden:** Wie im Kapitel Forschungsmethodik erörtert wurde, wird das Interview als Leitfadeninterview, d.h. als halbstrukturiertes Interview durchgeführt. Die **Entwicklung der Fragen orientiert sich an den Dimensionen des wissenschaftlichen Untersuchungsmodells** (Umweltsituation, Unternehmenssituation, Veränderung und Entscheidung), um alle wesentlichen Bereiche des Untersuchungsraums abzudecken und an erkenntnisbestimmenden Wörtern der Fragestellung (Erkennen von Signalen, Art des Reagierens, erfolgreiche Nutzung), ohne dabei einschränkend oder suggestiv zu sein.

Die **inhaltliche Entwicklung der Fragen orientiert sich an den Dimensionen des wissenschaftlichen Untersuchungsmodells** in Kapitel 6.3 (Umweltsituation, Unternehmenssituation, Veränderung und Entscheidung), um alle wesentlichen Bereiche des Untersuchungsraums ~~Modells~~ abzudecken und an erkenntnisbestimmenden Wörtern der Fragestellung (Erkennen von Signalen, Art des Reagierens, erfolgreiche Nutzung), ohne dabei einschränkend oder suggestiv zu sein.

Der **formale Aufbau des Leitfadens** erfolgt dabei in drei Stufen (Helfferich, 2014, S. 566):

- 1) Aufforderung zu möglichst freier Äußerung zur allgemeinen Fragestellung

*Mit dem Interview sollen Informationen zur Erforschung strategischer Entscheidungen bei der Veränderung des Unternehmensumfelds gesammelt werden. Es geht*

*insbesondere um die empirische Erforschung der Wirksamkeit von Managemententscheidungen in (extern induzierten) Veränderungssituationen.*

*Drehen wir das Rad der Zeit nun etwas zurück bis zu einem Punkt, wo bei ihrem Unternehmen eine Veränderung, ein signifikante Veränderung, eine Weggabelung o. ä. erkennbar ist. Können Sie von so einer Situation erzählen?*

- 2) Nachfragen (nur) derjenigen Aspekte, die noch nicht in – aus Sicht des Forschungsinteresses ausreichendem Maße – Informationen erhalten wurden
- 3) Stellen strukturierter und in der Formulierung vorgegebener Fragen

#### **Zur Veränderung**

- Worin bestand die Veränderung im externen Umfeld konkret und können Sie die Signale, die diese Veränderung angekündigt haben, näher beschreiben?
- Was waren die Ursachen für diese Veränderung?

#### **Zur Umweltsituation**

- Können Sie die Markt- und Wettbewerbssituation beschreiben, die zu diesem Zeitpunkt vorherrschte?

#### **Zur Unternehmenssituation**

- In welcher Lebenszyklusphase befand sich das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt?

#### **Zur Entscheidung**

- **Welche Management-Entscheidungen** wurden aufgrund dieser Situation getroffen? Was waren die Rahmenbedingungen, Schwierigkeiten und Risiken dabei?
- Können Sie den **Prozess der Entscheidungsfindung** näher beschreiben? Welche Personen, welche Informationen wurden einbezogen? Welche *Entscheidungslogik* wurde angewandt?
- **Welche langfristigen Auswirkungen** hatten die Entscheidungen auf das eigene Unternehmen und auf das Verhalten der Wettbewerber?

### 7.2.3. Zusammenfassung und Explikation

Das Grundkonzept der Inhaltsanalyse nach Mayring besteht in der Analyse von Kommunikation, indem schrittweise, mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen gearbeitet wird (Bortz und Döring, 2006, S. 238), indem – siehe Kategorisierungsphase in obiger Darstellung - die der Methodik eigenen Techniken der Zusammenfassung, der Explikation und der Strukturierung angewandt werden:

Bei der Zusammenfassung ist darauf zu achten, dass das Material in Summe so zu reduzieren ist, dass Überblick geschaffen wird und gleichzeitig Sinn und Wesen der Expertenaussagen erhalten bleiben. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle inhaltstragenden (vgl. unten: Selektionskriterium) Textstellen nach dem gleichen Maßstab (Abstraktionsniveau) verdichtet werden (Bortz und Döring, 2006, S. 314) und so aus dem Material Kategorien „induziert“ werden.

#### **Schritt 1: Bestimmung der Selektionskriterien und des Abstraktionsniveaus**

Das Selektionskriterium, nach dem das Material hinsichtlich möglicher Kategorien durchsucht wird, leitet sich aus der Fragestellung ab. Diese bezieht sich im gegenständlichen Fall auf die Möglichkeiten der Erkennung von und im Weiteren der Reaktion auf Umweltveränderungen bzw. deren erfolgreiche Verwertung (vgl. Kapitel 5). Paraphrasen mit entsprechenden Signalwörtern (z.B. „...wiederholt vorliegender Trigger der Kundenanfragen hinsichtlich Neuentwicklungen...“ [BAZ Hersteller]), welche auf Veränderungen oder auf das Erkennen von Entwicklungen außerhalb hindeuten, stehen daher im Fokus der Selektion.

Das Abstraktionsniveau muss dem Ziel der Analyse entsprechen, es muss das Erkenntnisinteresse („wie sich Unternehmen in der Praxis bei Veränderung ihrer Umwelt verhalten“ vgl. Erkenntnisinteresse) und die Zielsetzung („einen Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen“ vgl. Zielsetzung) berücksichtigen. Die Paraphrasen müssen möglichst allgemeine Aussagen über die Art des Verhaltens und dessen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg beinhalten, die gleichzeitig die Eigenheiten der Einzelfälle nicht aus der Aussage eliminieren. Als Maßstab für *möglichst allgemein* dient die spätere Verwendbarkeit der Erkenntnisse im unternehmerischen Mittelstand und in der betriebswirtschaftlichen Forschung und die dort üblichen fachüblichen Fachbegriffe (z.B. (Strauss und Corbin, 1996, S. 162) und Konzepte, soweit diese den Sinn der Aussage widerspiegeln. Neuartige Ansätze, Begriffe oder

Begriffsverwendung werden nicht in Fachjargon übersetzt, sondern sorgfältig im Sinne der Expertenaussage konserviert, d.h. zumeist wörtlich übernommen oder allenfalls geringfügig verallgemeinert („...Firmen docken an die größeren Firmen an...“, Logistikausstatter).

## **Schritt 2: Paraphrasierung, Explikation und Generalisation**

**Paraphrasierung und Generalisation:** Die Paraphrasierung erfolgt anhand des definierten Selektionskriteriums in den transkribierten Interviews im Anhang in Kapitel 15.1 in der rechten Spalte der jeweiligen Interviews. Im ersten Schritt wird dabei die jeweilige Textpassage paraphrasiert. Dabei werden alle nicht inhaltstragenden Passagen (Ausschmückungen, Wiederholungen oder Verstärkungen) weggelassen und der verbleibende Text in Kurzform entsprechend dem festgelegten Abstraktionsniveau auf eine einheitliche Sprachebene übersetzt.

Beispiel - Auszug aus dem transkribierten Interview des Großmaschinenherstellers, Kapitel 15.1.8: *Im Januar 2009 brach die große Krise über Europa herein. Umsatzeinbrüche bei unseren Kunden in der Höhe von bis zu 70 % brachten das Geschäft beinahe zum Erliegen und es kamen keine Aufträge mehr herein. Die Indikatoren waren am Markt mehr als deutlich sichtbar aber es wurde teilweise noch verleugnet.*

**Paraphrase:** Umsatzeinbrüche aufgrund Wirtschaftskrise als deutliche Indikatoren, die teilweise verleugnet werden.

**Explikation:** Textstellen, deren Bedeutung im Zuge der **Paraphrasierung** nicht eindeutig erscheinen müssen erklärt, d.h. expliziert werden. Dies **erfolgt durch Analyse ihres Kontextes**. Dabei kann je nach Fall der **engere Kontext**, d.h. der Interviewinhalt (z.B. definierende, beschreibende oder beispielgebende Textstellen) selbst oder der **weitere Kontext** wie z.B. wissenschaftliche Literatur (im gegenständlichen Fall wurden die im Literaturverzeichnis angegebenen Werke für Erklärungen herangezogen), die Unternehmenshomepage oder Branchenquellen herangezogen werden (Mayring, 2010, S. 13). Explikationen erfolgen im Zuge der Interpretation der Zusammenfassung in den Kapiteln 7.3.1 bis 7.3.4, sie sichern die richtige Interpretation der Inhalte und der Zusammenhänge der einzelnen Kategorien ab. Ein Beispiel dafür ist die Paraphrase aus dem Interview mit dem Großmaschinenhersteller, die im Kapitel 7.3.2.1.2 expliziert wird: „...man wollte keinen Stress, Hauptsache die Löhne werden bezahlt, bloß keine Veränderung...“. Bequemlichkeit und Ängste vor Veränderung, vor Versagen, vor persönlicher



Blöße oder Ähnlichem könnten Ursachen von Realitätsverweigerung sein. Diese Vermutung erhält Unterstützung aus einer weiteren Interviewpassage (*„Die Bedenken des Managements wurden von der Mannschaft ignoriert. Man hatte die Sorge, dass hier ein neuer Unternehmer, ein Kapitalist kommt, der die Firma auf Kosten der Mitarbeiter sanieren will“*). Sorgen vor Veränderungen mit negativen Konsequenzen führen offenbar zu Ignoranz. Soweit die enge Explikation. In diesem Fall wird die enge noch durch eine weite Explikation ergänzt, um die Kategorie der Realitätsverweigerung weiter auszuleuchten: Diese Erkenntnisse werden auch durch Sauerlands Analyse von Menschen in Entscheidungssituationen bestätigt. Er spricht in diesem Zusammenhang von *emotionalen Motivationsfaktoren* (Mayring, 2010, S. 194), indem er feststellt, dass *Angst Mitarbeiter bei der Bewältigung von Aufgaben hemmt und die Interpretation der Realität beeinflusst* - vgl. die weiteren Ausführungen in Kapitel 1.1.

### **Schritt 3: Reduktion durch Selektion**

Durch Paraphrasierung kann eine Reduktion, eine zusammenfassende Interpretation inhalts-tragender Textstellen erreicht werden. Dabei werden nach Mayring und Fenzl (2010, S. 46,47) bedeutungslose Aussagen ausgelassen werden (Auslassen), Propositionen durch begrifflich übergeordnete ersetzt (Generalisation) und aus mehreren spezifischen Propositionen eine globale Proposition konstruiert (Konstruktion) und zusammengehörige untergeordnete Konstruktionen in übergeordneten integriert (Integration) bzw. inhaltlich eng zusammengehörige gebündelt (Bündelung). Folgende zwei Beispiele illustrieren diesen Vorgang, der bis zur Generalisierung in der rechten Spalte der transkribierten Interviews in Kapitel 15.1 dargestellt ist und von Konstruktion bis Integration in den Kapiteln 7.3.1 bis 7.3.4 erfolgt.

Beispiel 1 - Auszug aus dem transkribierten Interview des Großmaschinenherstellers, Kapitel 15.1.8: *Im Januar 2009 brach die große Krise über Europa herein. Umsatzeinbrüche bei unseren Kunden in der Höhe von bis zu 70% brachten das Geschäft beinahe zum Erliegen und es kamen keine Aufträge mehr herein. Die Indikatoren waren am Markt mehr als deutlich sichtbar aber es wurde teilweise noch verleugnet, „nein, bei uns ist alles gut“. Nur jeder Dumme hätte geglaubt, dass es so weiter gehen würde, ein Mitdenkender nicht. Die Indikatoren waren z.B., dass die Großmaschinen, d.h. ab ein- bis eineinhalb Millionen., nicht mehr gekauft wurden – ab einer Million investiert keiner mehr, wenn die Zeichen der Wirtschaft unruhig sind. Die*

*kleinen Maschinen liefen noch halbwegs aber die großen nicht mehr. Aber die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens wollten die Signale nicht hören oder sehen.*

Beispiel 2 - Auszug aus dem transkribierten Interview des Apparatebauers, Kapitel 15.1.3: *Die Ursache für den Auftragsrückgang dürfte aber von der Unternehmensleitung nicht in der Marktkonsolidierung, sondern in der fehlenden Fairness der Kunden gesehen worden sein. Das zeigt sich in Vorwürfen an die Kunden, die teilweise in Schreiduellen der Unternehmensleitung bei Verkaufsverhandlungen endeten.*

**Auslassung, weil der Textteil eine Ausschmückung darstellt:** „Nur jeder Dumme hätte geglaubt [...]. Die Indikatoren waren [...]. Die kleinen Maschinen liefen noch halbwegs aber die großen nicht mehr“ [Großmaschinenhersteller].

**Paraphrase Beispiel 1:** Umsatzeinbrüche und Rückgang des Auftragseingangs aufgrund großer Krise. Deutlich sichtbare Indikatoren, die teilweise verleugnet wurden. Investitionen gehen in unruhigen Zeiten zurück. Nicht-Sehen-Wollen der Signale durch Mitarbeiter und Unternehmensleitung.

**Paraphrase Beispiel 2:** Aus Sicht der Unternehmensleitung fehlende Fairness der Kunden statt Marktkonsolidierung als Ursache des Auftragsrückgangs.

**Generalisation Beispiel 1:** trotz deutlicher Indikatoren werden die Anzeichen einer Veränderung werden manchmal verleugnet.

**Generalisation Beispiel 2:** Mangelnde Realitätswahrnehmung der Unternehmensleitung

**Schritt 4:** Reduktion durch Bündelung, Konstruktion und Integration

**Bündelung Beispiel 1 und Beispiel 2:** trotz deutlicher Indikationen werden Signale verleugnet und die Realität nicht richtig wahrgenommen.

**Konstruktion:** Eine allgemein objektiv wahrnehmbare Situation nicht wahrzunehmen wird als Realitätsverweigerung, als Nicht-Anerkennen von Tatsachen definiert. (Kapitel 7.3.2.1.2).

**Integration:** die Proposition der Realitätsverweigerung wird im Kapitel 7.3.2 gemeinsam mit der Propositionen der Prägung und der Interessen in die Kategorie des „Weltbild der Entscheider“ integriert.

#### 7.2.4. Strukturierung

Unter Kategorisierung wird auch die deduktive Anwendung der Kategorien am Material verstanden. Kategorien als Ergebnis und zentrales Element der Inhaltsanalyse haben das Ziel, die Struktur des Forschungsmaterial zu identifizieren. Die Textstellen werden dadurch zuordenbar und das Material so durchschaubar. Bei der Kategorisierung wurde den Empfehlungen von Mayring (Mayring, 2010, S. 196) gefolgt und zur Sicherstellung der Reliabilität vor der eigentlichen Ausarbeitung der Kategorien eine Definition der Strukturierungsdimensionen vorgenommen.

##### 7.2.4.1. Definition der Strukturierungsdimensionen

Die Strukturierungsdimensionen sind nach Mayring und Fenzl (Sauerland und Gewehr, 2017, S. 19,43) aus der Fragestellung abzuleiten und theoretisch zu begründen. Bei der Strukturierung können **formale** (Zugehörigkeit der Textstellen zu formalen Kriterien), **inhaltliche** (Extraktion nach bestimmten Themenbereichen), **typisierende** (Zusammenfassung markanter Textstellen bestimmter Eigenschaften, bestimmter Klassen) oder **skalierende Gesichtspunkte** (Materialeinschätzung hinsichtlich seiner Einordnung in bestimmte Skalen einzelner Dimensionen) angewandt werden.

Die Dimensionen müssen aus Sicht der Fragestellung geeignet sein, „Veränderungen erkennen“ und „diese erfolgreich nutzen“ (vgl. Kapitel 5). Sie müssen daher **einerseits inhaltlicher Natur** sein, um die im wissenschaftlichen Untersuchungsmodell hergeleiteten Dimensionen von Veränderungssituationen (die jeweiligen Gegenstandsbereiche der Unternehmensinnenwelt, der Unternehmensaußenwelt, des Entscheidungserfolgs, etc.) zu reflektieren und die Verbindung zum Stand der Wissenschaft und die geforderte wissenschaftliche Fundierung zu erfüllen. Andererseits erfordert die Fragestellung aber auch die Unterscheidung nach Art der Veränderung (relevante und nicht relevante) sowie Art der Entscheidung (erfolgreiche und nicht erfolgreiche Nutzung der Veränderung). Dafür ist **zusätzlich eine typisierende Strukturierung** nach bestimmten Merkmalsklassen (Prozesse, Methoden, Aufbau- oder Ablauforganisation, etc.) erforderlich. Die letztlichen Kategorien können somit in eine Matrix aus typisierenden und inhaltlichen Merkmalsklassen (vgl. heuristischer Bezugsrahmen im nächsten Kapitel) eingeordnet werden.

#### 7.2.4.2. Zusammenstellung des Kategoriensystems

In der Zusammenfassungsphase wurden die Paraphrasen entsprechend des definierten Abstraktionsniveaus konsolidiert (vgl. rechte Spalte der transkribierten Interviews). Entsprechend der definierten inhaltlichen und typisierenden Strukturierungsdimensionen erfolgt nun ein Durchlauf der Paraphrasen, indem alle reduzierten und generalisierten Paraphrasen untereinander geschrieben werden und dann in einem ersten Durchgang nach inhaltlichen und in einem zweiten nach typisierenden Merkmalen sortiert und gebündelt werden. Die Bündelung erfolgt dabei geleitet von Fragestellung und Abstraktionsniveau anhand inhaltlicher Betonungen oder mengenmäßiger Häufungen von Aspekten in den zusammengefassten Paraphrasen. Nachfolgende Tabelle zeigt dies beispielhaft für die Subkategorie „Prägung und Realitätsverweigerung“:

Zusammengefasste Paraphrasen	Inhaltliche Wesensmerkmale	Typisierende Wesensmerkmale
Nicht erkannte Signale führen zu Schock im Unternehmen, weil es zu einer unerwarteten abrupten Veränderung des Kundenverhaltens gekommen war, die bestehende Technologie war trotz bester Funktion und Zufriedenheit ausgetauscht worden [BAZ Hersteller].	Überzeugung hinsichtlich Kundenzufriedenheit verfälscht Interpretation der Realität.	Entscheider (erkennen oder) reagieren nicht auf Veränderungen.
Selbstbeschäftigung verhindert trotz harter Signale wie Auftragsrückgänge die Wahrnehmung von Umweltveränderungen [BAZ Hersteller].	Selbstbeschäftigung trübt Blick auf Realität obwohl Erkennen der Veränderung möglich wäre.	Entscheider befassen sich mit der Organisation statt mit der Umwelt.

Offenheit notwendig, um schleichenden Technologieersatz zu erkennen [BAZ Hersteller].	Verweigern der Realität führt zu nicht Erkennen von Veränderungen.	Offenheit könnte auf allen Ebenen der Organisation wesentlich sein.
Mangelnde Realitätswahrnehmung der Unternehmensleitung	Realitätswahrnehmung als nicht können oder nicht wollen möglich	Unternehmensleitung als Realitätsrezeptor.
Die Entscheidung ist nicht managementgetrieben, sondern durch laufende Anfragen und die daraus entstehende Neugier unter den Technikern entstanden – Duldung statt Entscheidung [Sägenhersteller]	Neugier als Prägung	Fachabteilungen als Katalysator für Umweltveränderungen.
Trotz deutlicher Indikatoren werden die Anzeichen einer Veränderung werden manchmal verleugnet [Großmaschinenhersteller].	Verleugnung als Ursache von Veränderungsresistenz	Könnte alle Unternehmensebenen betreffen – das Management jedoch als obersten Verantwortlichen.
<b>Ergebnis: Unterkategorie</b>	<b>Prägung und Realitätsverweigerung:</b> das Nicht-Anerkennen von Tatsachen trotz deutlicher Signale.	Dieser Themenkomplex ist hauptsächlich auf der <b>Entscheidungsebene</b> zu finden

**Tabelle 3:** Kategorienerstellung am Beispiel von Prägung und Realitätsverweigerung

(Quelle: Eigene Darstellung aus der Strukturierung der Forschungsdaten)

Die Kategorienbildung wurde in obiger Tabelle beispielhaft für die Kategorie Prägung und Realitätsverweigerung dargestellt, um die **Vorgehensweise im Detail verständlich zu machen**.

Die **Herleitung der restlichen Kategorien** wurde nicht explizit dargestellt, weil deren

**Rücküberprüfung am Ausgangsmaterial lückenlos im Kapitel 7.3** möglich ist und deren detaillierte Darstellung der Herleitung deshalb wenig Mehrwert bieten würde.

Durch Anwendung obiger Vorgehensweise im gesamten Datenmaterial konnte ein Kategoriensystem erarbeitet werden, welches durch Ebenen, Kategorien und Unterkategorien definiert ist. Die Ebenen kennzeichnen die Schauplätze des Geschehens im Entscheidungsablauf (typisierende Strukturierungsdimension), die Kategorien sind Determinanten erfolgreicher Entscheidungen (inhaltliche Strukturierungsdimension):

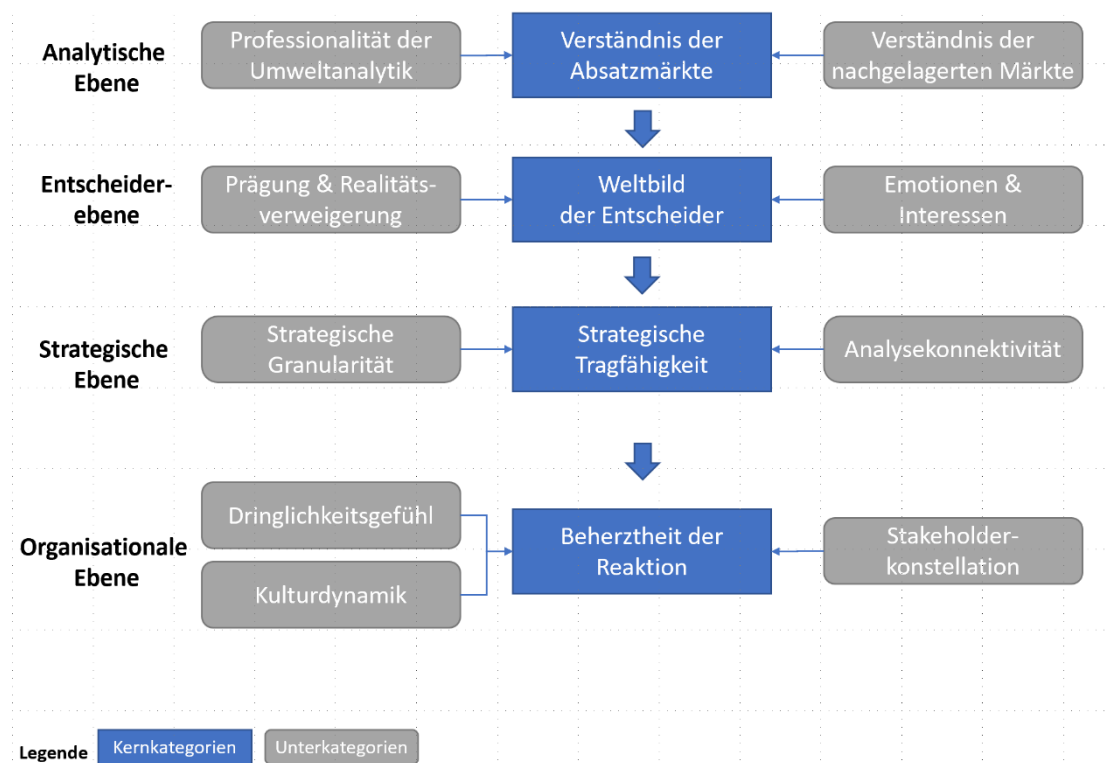


Abbildung 15: Heuristischer Bezugsrahmen mit Kategoriensystem (Quelle: eigene Darstellung)

Die Reihenfolge der Darstellung wurde an die, dem wissenschaftlichen Untersuchungsmodells implizite zeitlich-logische Sequenz von Entscheidungen angelehnt, die Informationen über Veränderungen als Eingangsgröße ausweist und sich dann mit dem Entscheider und seiner Entscheidung auseinandersetzt und letztlich die Frage der Umsetzung thematisiert.

Jede der Kernkategorien steht – im Zusammenhang mit der Forschungsmethodik in einer engen Verbindung mit der zentralen forschungsleitenden Forschungsfrage und ihren Teilfragen.

Die zentrale Forschungsfrage besteht darin, wie Auftragsfertiger im Maschinenbau Veränderungen ihres Umfeldes erkennen und darauf so reagieren können, dass sie die Veränderung für sich möglichst erfolgreich nutzen können.

Die **erste Kernkategorie** *Verständnis der Absatzmärkte* bezieht sich auf die umweltanalytische Ebene und befasst sich mit dem Erkennen von Veränderungen durch Systeme und Methoden zur Überwachung der Umwelt: Teilfrage 1: Welche Systeme und Methoden eignen sich am besten zur Überwachung und Entscheidungsunterstützung? Die **zweite Kernkategorie** *Weltbild der Entscheider* betrifft die Managerebene und befasst sich mit der Bewertung der Relevanz der Umweltveränderung durch die entscheidenden Manager: Teilfrage 2: Welche Veränderungen sind relevant und wie können diese bewertet werden? Die **dritte Kernkategorie** *Tragfähigkeit der Entscheidung* dreht sich um die unternehmensinterne Ebene und die damit verbundenen Themen der Granularität der strategischen Entscheidung. Bei der **vierten Kernkategorie** *Beherztheit der Reaktion* wird die Umsetzungsstärke bzw. die Wirksamkeit der Entscheidung adressiert. Die von Teilfrage 3 angesprochenen Lernerfahrungen betreffen alle vier Kernkategorien und deren Unterkategorien.

#### 7.2.4.3. Kodierregeln

Um Stringenz, Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit zu sichern, wird nun in nachfolgender Tabelle ein Kodierleitfaden, ein Regelsatz für den endgültigen Materialdurchlauf für jede Kategorie, d.h. eine Art „Standard“ definiert, nach dem die einzelnen Textstellen der transkribierten Interviews den Kategorien zugeordnet werden. Dadurch soll abgesichert werden, dass die Kategorien den Text vollständig und sinngemäß strukturieren (2010, S. 46,47). Die Zusammenfassung pro Kategorie mit entsprechender Interpretation und Verknüpfung mit den Hauptkategorien erfolgt im Kapitel 7.3.:

Unterkategorie	Ankerbeispiel (Paraphrase)	Kodierregel
Professionalität der Umweltanalytik	Produktionsverlagerung in Billiglohnländer problematisch – hohe Kapitalbindung verringert Reaktionsfähigkeit	Textstellen zu Aufbau-, Ablauforganisation und Werkzeugen sowie Phänomenen bei der Erfassung der Informationen zu externen Veränderungen.

Verständnis der nachgelagerten Märkte	Wissen zu bzw. über Märkte, die nicht zu den unmittelbaren Kundenschichten gehören aber zu den Kunden der unmittelbaren Kunden	Wissen zu bzw. über Märkte, die nicht zu den unmittelbaren Kundenschichten gehören aber zu den Kunden der unmittelbaren Kunden
Prägung und Realitätsverweigerung	Offenheit notwendig, um schleichenden Technologieersatz zu erkennen	Aussagen zu Herkunft und Situationswahrnehmung der Entscheider, die Rückschlüsse auf Erfolg- oder Misserfolg von Entscheidungen zulassen
Emotionen und Interessen	Angst der Beteiligten vor Veränderung als Treiber	Abwägungen, bei denen persönliche Ziele im Spiel sind
Strategische Granularität	Unternehmen mit angestammten Produkten in voller Blüte – hohe zweistellige Wachstumsraten, hohe Umsätze, hätte den Zenit des Lebenszyklus erkennen müssen und für Nachfolgeprodukte bereits früher sorgen müssen	Größe (Tragweite) oder Zeitpunkt von strategischen Entscheidungen (d.h. solcher im Zusammenhang mit Markt, Sortiment, Kundenstruktur, Unternehmensstruktur, etc.).
Analysekonnektivität	Scheitern der neuen Produktkonzepte als Resultat fehlender Ableitung aus analytisch erarbeiteten Marktforschungsergebnissen	Entscheidungen, die nicht mit den Signalen der Umweltveränderungen in Verbindung stehen.
Dringlichkeitsgefühl	Ein Bewusstseinswandel im Team fand erst aufgrund akuter Auftragsflaute statt. Nicht erkannte Notwendigkeit der Veränderung in den Produkten als	Erkennen aber nicht reagieren, weil nicht für erforderlich (wichtig: nicht, auf Grund nicht Wollens oder wegen persönlicher Interessen oder Ängste).



	gefährliches innerorganisatorisches Paradigma identifiziert	
Kulturdynamik	Je weiter die geplanten Änderungen von bekannten Pfaden weg sind, umso höher die Widerstände und umso behutsamer muss die Vorgehensweise sein	Herrschende Meinungen im Unternehmen, die zu bestimmtem Verhalten führen, welches in der jeweiligen Situation entscheidungsbeeinflussend ist.
Stakeholderkonstellation	Unternehmen in der Stagnationsphase können durch Trägheit in der Eigentümerstruktur (z.B. mehrere stimmberechtigte Eigentümer) das für einen Turnaround notwendige Momentum verlieren	Beeinflussung der Signalwahrnehmung, Entscheidungsfindung- oder Umsetzung durch die Eigentümer direkt oder indirekt (z.B. Bedenken, Entscheidungen könnten negative Konsequenzen durch Eigentümer nach sich ziehen).

**Tabelle 4: Kodierleitfaden** (Quelle: eigene Darstellung)

#### 7.2.4.4. Materialdurchlauf, Zuordnung und Interpretation

Auf Basis dieser Vorarbeit (Zusammenfassung, Strukturierung und Kodierleitfaden) kann nun das Material durchlaufen werden und die entsprechenden Fundstellen bezeichnet (Zuordnung) werden.

Als nächstes erfolgt die Befüllung der Kategorien mit den reduzierten Paraphrasen und Interpretation sowie deren Vernetzung und Abgleich mit bisherigem Stand der Forschung im Kapitel 7.3.

Abschließend erfolgt ein erneuter Materialdurchlauf (der Interviews im Anhang Kapitel 15.1.) mit dem Zweck der Rücküberprüfung der Kategorien am Ausgangsmaterial, d.h. ob das Kategoriensystem die Struktur und den Charakter des Materials widerspiegelt (Reliabilitätsprüfung). Eine Anpassung der Kategoriensystems mit erneutem Materialdurchlauf und

Interpretation ist hier so lange erforderlich, bis sich beim Materialdurchlauf keine Änderungen der Kategorien mehr ergeben (Mayring, 2010; Ramsenthaler, 2013).

Die Interpretation, sozusagen das Verstehen des Materials auf Basis der Strukturierung und das Ableiten praktischer und wissenschaftlicher Schlussfolgerungen ist Gegenstand des nächsten Kapitels, der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

### **7.3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

#### **7.3.1. Verständnis der Absatzmärkte**

Das Konzept Verständnis der Absatzmärkte steht in enger Verbindung zum ersten Teil der zentralen Forschungsfrage, in dem es darum geht, wie Auftragsfertiger im Maschinenbau Veränderungen ihres Umfeldes erkennen können. Der zweite Teil der Forschungsfrage spezifiziert, dass die Qualität des Erkennens so beschaffen sein muss, dass damit ein erfolgreiches Nutzen der gewonnenen Erkenntnisse möglich ist. Die direkten Absatzmärkte sind diejenigen, in denen bestehende und potenzielle Kunden des Unternehmens vertreten sind. Nachgelagerte Absatzmärkte sind solche, in denen die Kunden der Kunden des Unternehmens sowie wiederum deren Kunden vertreten sind. Je nach Branche ist die Anzahl der relevanten Stufen der nachgelagerten Märkte unterschiedlich und die Relevanz im Einzelfall zu beurteilen.

Die Analyse der Forschungsdaten hat gezeigt, dass die erreichbare Qualität vom Modus (siehe Unterkategorie Professionalität der Umweltanalytik) und vom Ort der Informationsbeschaffung über Umweltveränderungen (siehe Unterkategorie Verständnis der nachgelagerten Märkte) abhängt und im Effekt ein bestmögliches Verständnis der Absatzmärkte (Kernkategorie) als wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Umgang mit Umweltveränderungen bedeutet.

Strategieentscheidungen zum Produkt oder Markt auf der Geschäftsbereichsebene zu treffen, zieht früher oder später Entscheidungen zu Funktionalstrategien nach sich (2010, S. 198). Dies erklärt die in der empirischen Analyse festgestellte zentrale Bedeutung des Verständnisses der Absatzmärkte: Aus der Auswertung der Experteninterviews zeigt sich, dass Unternehmen insbesondere dann Umweltveränderungen erfolgreich meistern können, wenn sie ihre Absatzmärkte verstehen. In den vorangegangenen beiden Kapiteln wurde eine wesentliche Voraussetzung dafür erörtert – die strukturierte und rechtzeitige Erfassung von Signalen für

Veränderungen. Insbesondere beim Aspekt der Rechtzeitigkeit wurde gezeigt, dass die Chance auf rechtzeitiges Erkennen signifikant ansteigt, wenn die Suche nach Informationen nicht beim unmittelbaren Absatzmarkt aufhört, sondern bei den nachgelagerten Märkten (die Kunden der eigenen Kunden) sozusagen nach vorgelagerten Signalen geforscht wird.

#### 7.3.1.1. Professionalität der Umweltanalytik

Diese Kategorie betrifft die unmittelbare, direkt mit dem Unternehmen in Kontakt stehende Unternehmensumwelt wie z. B. die direkten Kunden und sie ist von der in Kapitel 7.3.1.2 beschriebenen Kategorie „Verständnis der nachgelagerten Märkte“ dadurch abzugrenzen, dass es sich hier um die Methodik der Umweltanalyse bei den primären Marktkontakten handelt, während es bei der anderen Kategorie um das Verständnis der nachgelagerten Märkte und das Interesse an sekundären Marktkontakten liegt. Die Dimension der Methodik bezieht sich dabei auf den Zeitpunkt (Rechtzeitigkeit), die Durchlässigkeit der Suche (Offenheit) und die Gliederung der Suche (Strukturiertheit) als wesentliche Erfolgsfaktoren für Professionalität in der Umweltanalytik.

##### 7.3.1.1.1 Rechtzeitigkeit und Strukturiertheit der Analytik

Die Datenanalyse zeigt, dass ein erfolgreicher Nutzen von Umweltveränderungen grundsätzlich dann mit größerer Wahrscheinlichkeit möglich ist, wenn die für eine Entscheidung notwendigen Informationen rechtzeitig und inhaltlich ausreichend beim Management eintreffen – vgl. der Fahrzeughersteller als Positivbeispiel oder der BAZ Hersteller als Negativbeispiel. Auch in der Literatur wird Frühzeitigkeit als Erfolgsfaktor gesehen. Heintzeler spricht von „*abnehmende(r) Manövrierfähigkeit bei wachsender Häufung der schwachen Signale*“ (Mayring, 2010, S. 97).

##### 7.3.1.1.1.1 Rechtzeitigkeit und technischer Fortschritt

In der Praxis der Hersteller von Lebensmittelmaschinen und Großmaschinen zeigt sich, je früher eine Entwicklung erkannt wird, umso mehr Zeit bleibt, unternehmerisch wirtschaftlich zu reagieren, bevor die Nachfrage substanzielle Ausmaße annimmt und der Wettbewerbsdruck steigt. Die folgende Grafik veranschaulicht diesen, in mehreren Interviews erkennbaren Verlauf und verdeutlicht, dass Neuentwicklungen, Markteintrittsvorbereitungen und dergleichen am besten in der Phase zwischen den ersten Anzeichen einer Veränderung und dem

Aufspringen von Marktbegleitern wie Wettbewerbern vorbereitet werden, um später maximalen Profit aus der Veränderung abschöpfen zu können:

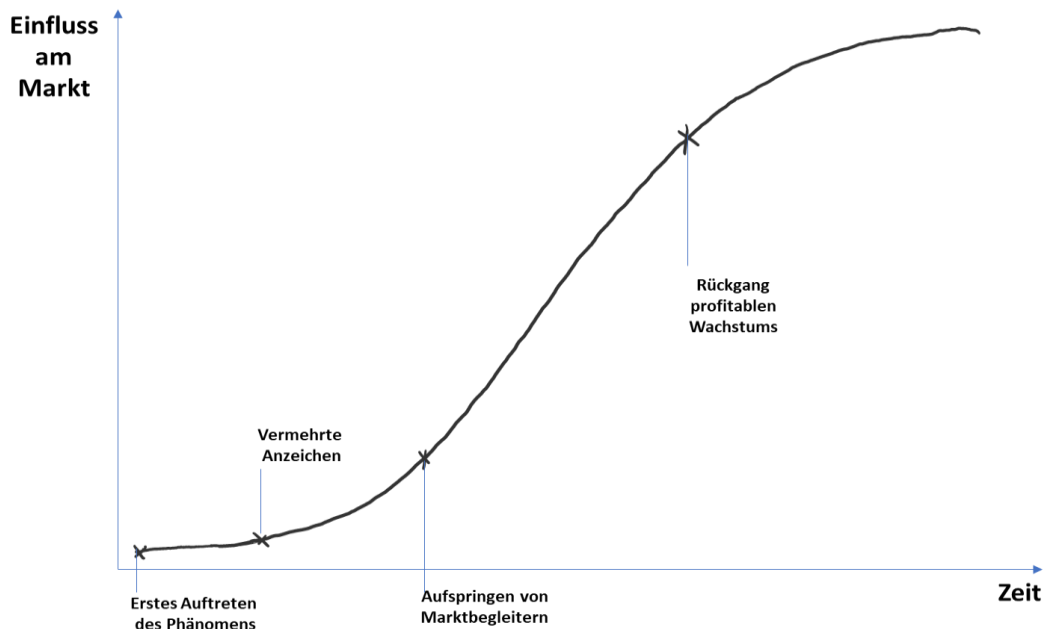


Abbildung 16: Rechtzeitigkeit in der Umweltanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Die Entwicklung neuer Produkte oder Technologien braucht im Maschinenbau Zeit, bevor sie ausgereift und kostengünstig herstellbar sind. Rechtzeitiges **Erkennen heranwachsender Marktdynamik** erfordert frühzeitige und umfassende Marktbeobachtung („Diesen Weg verfolgen wir seit bereits über 10 Jahren. Wir stellen auf den großen Leitmesse aus [...]. Solche Entwicklungen gehen exponentiell. Ich glaube wir sind jetzt im Augenblick an einem richtigen Knickpunkt – die Tangente der Entwicklung wird nochmals stark bergaufgehen“ (Lebensmittelmaschinenhersteller)). Das Verständnis übergeordneter Zusammenhänge wie z. B. des Einflusses anderer Branchen oder volkswirtschaftlicher Veränderungen auf die eigene Branche ist ein relevanter Faktor für rechtzeitiges Erkennen von Veränderungen im lokalen Umfeld („... dass in den USA der Rückgang bereits Mitte 2008 begonnen hatte und in Europa erst Ende 2008 / Anfang 2009 so richtig zu spüren war“, Großmaschinenhersteller). Der entsprechende Weitblick („Meine Prognosen damals vor 6 Jahren waren schon...“ (Energieerzeugerhersteller)) für die Entwicklung des Kunden- und Endkundenverhaltens auf längere Sicht („... dass sich das dahin gehend ändern wird, dass es wie ein Onlineshop werden wird...“,

Energieerzeugerhersteller) hat zum Beispiel den Energieerzeugerhersteller in einem schrumpfenden Markt an die Spitze des Wettbewerbsfelds gebracht. Der Ansicht mancher Vertreter aus der Literatur, wie z. B. Kipley (Mayring, 2000, S. 191), dass technologischer Wandel treppenförmig und somit in Phasen der Überraschung stattfindet, kann aus der Sicht der empirischen Analyse nicht gefolgt werden.

#### 7.3.1.1.1.2 Rechtzeitigkeit und neue Wettbewerber

Der Eintritt neuer Wettbewerber mit günstigeren Kostenstrukturen kann eine Gefahr für die einfacheren Produkte der Branche darstellen. Hier deckt sich die Ansicht der Forschung (Lynch, 2006, S. 590) mit den Erkenntnissen der empirischen Analyse (*„Aktuell drängen asiatische Anbieter massiv in den Markt. [...] unglaublich reisebereit und durchhaltefähig [...] und jede Menge Kapital. Wenn wir nicht aufpassen sind wir da bald draußen“*, Logistikausstatter).

#### 7.3.1.1.1.3 Rechtzeitigkeit und Vollständigkeit des Überblicks

Erfolgreiche Unternehmen strecken ihre Fühler in möglichst viele verschiedene Richtungen aus und hören aufmerksam zu, welche Signale dort jeweils empfangen werden (Bsp. Fahrzeughersteller, Sägenhersteller). Die Entscheidung, welchem Experten oder welcher Meinung welche Bedeutung zugemessen wird, geht dabei auf eine Art mentaler Kontenstruktur zurück, die sich Menschen durch ihre Erfahrung für Entscheidungssituationen erschließen (Heintzeler, 2008, S. 73).

Es liegt nahe, dass punktuelle oder nur sporadische Beobachtungen der Unternehmensumwelt zu einem lückenhaften Bild, zu falschen Eindrücken und dann auch zu falschen Entscheidungen führen. In Bezug auf die Erkenntnisse zur Verwendung systematischer Analysewerkzeuge im vorigen Abschnitt kann zur Strukturiertheit der Analytik Ähnliches festgestellt werden: Erfolgreiche Entscheidungen basieren auf einer umsichtigeren und strukturierteren Analyse. Diese Struktur wurde bei den beobachteten Unternehmen formalisiert oder im Kopf abgearbeitet, bevor eine Entscheidung gefällt wurde und sie umfasst die folgenden Dimensionen: Frühwarnsystem, Kundenkonnektivität, Faktenbasiertheit, Umsichtigkeit, Vernetztheit, Angemessenheit und inhaltliche Richtigkeit.

#### 7.3.1.1.1.4 Frühwarnsysteme und Bauchentscheidungen

Die Entscheidung, welche Informationen aus der Unternehmensumwelt von der Organisation aufgenommen werden (vgl. Kapitel 1.1) ist strukturell von der Entscheidung zur Reaktion auf die Veränderungen (vgl. Kapitel 1.1) zu trennen.

Die Auswertung der Daten aus der unternehmerischen Praxis zeigt, dass sowohl bei erfolgreichen als auch nicht erfolgreichen Entscheidungen keine systematischen Werkzeuge zur Informationssammlung und -Aufbereitung verwendet werden. Keine der interviewten Firmen hatte ein FWS: *„Frühwarnsystem in dem Sinn gab es keines. In Strategieworkshops werden solche Dinge gelegentlich diskutiert aber bisher eher oberflächlich“* (BAZ Hersteller). Eine gezielte und strukturierte Sammlung von Informationen zur Marktveränderung erfolgt oft nur über die Beobachtung der Anfragen des Vertriebes (*„Nein, ein Frühwarnsystem haben wir nicht, wir sammeln auch nicht gezielt Informationen. [...] Die Entscheidungen für neue Produkte oder neue Produktkomponenten erfolgen bei uns auf dieser Basis aus dem Bauch heraus“*, Lebensmittelmaschinenhersteller).

Die theoretische Ansicht (Kipley, Lewis und Jewe, 2012, S. 251), dass für rechtzeitiges Erkennen von Veränderungen – abgesehen von Zufällen – systematische Instrumente nötig sind, ist in der Praxis umstritten (*„...wir sammeln auch nicht gezielt Informationen. [...] wir haben überall Vertretungen auf der Welt [...], da sehen wir zwangsläufig ob [...] zum gleichen Thema was gefragt wird. Die Entscheidungen für neue Produkte [...] erfolgen bei uns auf dieser Basis aus dem Bauch heraus“*, Lebensmittelmaschinenhersteller). Das theoretische Argument erscheint allerdings durchaus sinnvoll und es wird im folgenden Kapitel nach ausführlicher Diskussion auch bestätigt werden.

Gigerenzer analysiert „Bauchentscheidungen“ und erkennt, dass sie am Ende durchaus gewissen Strukturen folgen, die dafür verantwortlich sein könnten, dass erfahrene Manager selbst ohne quantitative Analysen erfolgreiche Entscheidungen treffen können. Er meint, *Bauchentscheidungen bedürfen keiner komplexen geistigen Leistung* (Marschner, 2003; Hering, 2014, S. 12), *sie berücksichtigen Konsequenzen der Entscheidung nach eigenen moralischen Maßstäben* (Jungermann, Pfister und Fischer, 2017, S. 60) *und, versuchen, nicht aus der Reihe zu tanzen* (2008, S. 190) *und orientieren sich vor allem an bereits gemachten Erfahrungen, d. h. sie beziehen sich auf eine Art Wiedererkennungsgedächtnis*. Bauchgefühle beschreiben nach Gigerenzer eine Art unbewusste Intelligenz, die gewissen Regeln folgt (2008, S. 83). Ob diese

Kriterien ausreichend sind, ist aus der Sicht der empirischen Analyse nicht ganz eindeutig. Die Frühzeitigkeit des Erkennens von Veränderungen wird in der Praxis hauptsächlich durch die Signale von Kunden ermöglicht. Solche Signale können z. B. von Anfragen des Vertriebes, vom Befragen von Kunden oder vom Einholen von Meinungen von als relevant beurteilten Experten kommen, daraus wird eine Art Bauchgefühl, eine Art Intuition entwickelt. (*„Früher wurde bei den großen Unternehmen von einigen wenigen hoch kompetenten Leuten entschieden. [...] Denen konnte man zuhören und wusste, was der Markt wollte. Dem Kunden zuhören ist das A und O“*, Werkzeughersteller).

Es wird von Experten behauptet, dass FWS zu komplex für Mittelstandsbetriebe sind. FWS werden für zu aufwendig befunden, konventionelles Berichtswesen wird bevorzugt (*„Ich glaube, es ist zu aufwendig. [...] Bei großen Betrieben wo es ganze Stäbe für so was gibt wird das anders aussehen. Wir haben 500 Mitarbeiter, da geht das nicht“*, Kunststoffmaschinenhersteller).

Die geringe Anzahl von in der Praxis im Einsatz befindlichen FWS bestätigt auch Moder, der dies mit der großen Unsicherheit bei den Unternehmen erklärt, *„...welche Methoden zielführend sind und wirklich zu nachhaltigen Verbesserungen [...] führen. Insbesondere komplexe Aktivitäten bei der Durchführung eines [...] Frühwarnsystems werden in der Unternehmenspraxis nur in Ausnahmefällen angewandt“* (2008, S. 12). Dieser Ansicht kann aus den Erkenntnissen der Interviews gefolgt werden. Die Ursache für das Fehlen von FWS dürfte nach den Aussagen des BAZ Herstellers und des Fahrzeugherstellers im administrativen Aufwand bzw. der hohen Komplexität üblicher RMS oder FWS liegen.

Bei erfolgreichen Entscheidungen werden – entsprechend Gigerenzer – allerdings gewissermaßen im Kopf Überlegungen angestellt, die den Prozessen von FWS oder RMS sehr ähnlich sind und daraus werden folgerichtige Schlüsse gezogen (vgl. die Ausführungen zur Analytik des Fahrzeugbauers). Aus dem Verhalten des Apparatebauers oder des Sägenherstellers lässt sich jedoch schließen, dass es nicht jedem Manager gelingt, solche Überlegungen ohne jede Unterstützung durch Prozesse, Tools und entsprechend systematisch aufbereitete Daten durchzuführen.

Darüber hinaus könnten selbst bei den genannten Positivbeispielen Veränderungen auftreten, die von diesen Unternehmen nicht im Kopf erkennbar sind. Aus diesen Überlegungen und der grundsätzlichen Pflicht zur unternehmerischen Sorgfalt, bekannte Risiken abzusichern, ergibt sich die Notwendigkeit des Einsatzes eines professionellen Analysetools für Umweltveränderungen für mittelständische Maschinenbauer, das den dort vorherrschenden Komplexitätsanforderungen gerecht wird.

Da insbesondere bei nicht erfolgreichen Entscheidungen die fehlende Professionalität der Umweltanalytik ein Grund für den fehlenden Erfolg war (12 Nennungen als negative Beeinflussung bei nicht erfolgreichen Entscheidungen versus 17 Nennungen als positive Beeinflussung bei erfolgreichen Entscheidungen), wurde die Gestaltung eines einfachen und somit mittelstandstauglichen Frühwarnsystems im Zuge der Erstellung dieser Arbeit in Angriff genommen, das in Kapitel 1.1 unter dem Titel Chancenmanagementsystem (CMS) vorgestellt wird. Damit können Signale zu Umweltveränderungen systematisch erfasst und einer weiterführenden Bewertung zugeführt werden. Es kann vom Unternehmen selbst entsprechend seinen Bedürfnissen konfiguriert werden und erfüllt sowohl die Anforderung der Rechtzeitigkeit als auch die der inhaltlichen Vollständigkeit.

Heintzeler kommt auf der Basis quantitativer Auswertungen ebenfalls zum Schluss, dass FWS – er spricht von strategischer Frühaufklärung – die Effizienz von Entscheidungsprozessen unterstützen (2008, S. 190).

#### 7.3.1.1.1.5 Kundenkonnektivität als Analysewerkzeug

Unter Kundenkonnektivität wird hier die Verankerung der Analyse bei den unmittelbaren und mittelbaren Kunden verstanden. Eine hohe Verankerungstiefe bedeutet, dass die Analyse die Meinung und das Empfinden der Kunden gut widerspiegelt. Als Stand der Technik und altbewährt gilt die systematische Auswertung von im Unternehmen vorhandenen Absatzzahlen oder bei großer Nähe zum Konsumgütermarkt die Auswertung von Kundeninformationen im Bereich der Konsumgüter (Gigerenzer, 2008, S. 23–25). Im Maschinenbau ist dies nach Erfahrung des Autors und auch aus der Auswertung der Forschungsdaten nicht gängige Praxis, sondern eher die Ausnahme. Abgesehen davon, dass in keinem Interview von einer datenbankgestützten Entscheidung die Rede war, berichten 40 % der interviewten Unternehmen von gezielten Anstrengungen zur Erhöhung der Kundenbindung und zur qualitativen Auswertung der, aus dem guten Verhältnis zum Kunden gewonnenen Informationen. Der erfolgreiche



Fahrzeugbauer beispielsweise vertritt die Überzeugung, dass gute Kundenbeziehungen teure Vertriebsstrukturen und theoretische Analysen ersparen („*Wir waren bei diesen Kunden vielfach A-Lieferant, d.h. wir hatten guten Zugang zu meist relativ zentral organisierten Kunden und ersparten uns so uns kostenintensive Vertriebsstrukturen*“, Fahrzeugbauer). Der nicht erfolgreiche BAZ Hersteller legt ebenfalls großen Wert auf gute Kundenbeziehungen, wird aber trotz seiner Priorität hinsichtlich guter Kundenbeziehungen von einem aus seiner Wahrnehmung völlig unberechenbaren Verhalten von Kunden überrascht („*Kunde hatte Maschinen im Wert von fast 50 Mio. Euro bei bestem Geschäftsverhältnis mit unseren Außendienstmitarbeitern plötzlich [...] ein Alternativkonzept [...] gekauft. [...] waren aber zu sehr mit uns selbst beschäftigt, um es zu merken*“, BAZ Hersteller). Lehr (2006) und Schimonofski (1999) erklären dies damit, dass Kundenbindung in der ganzen Organisation verankert sein muss, um in solchen Fällen wie dem des BAZ Herstellers wirksam zu werden, die Verankerung im Vertrieb allein reicht nicht. Wie die Analyse im Kapitel 7.3.2.1 *Prägung und Realitätsverweigerung* zeigt, liegt die Ursache dieser Überraschung in diesem Fall im Problem des nicht Anerkennen-Wollens der Signale vom Kunden und nicht in der Qualität der Kundenbeziehung. Die Erkenntnis daraus ist, dass eine gute Kundenbeziehung entscheidende Erkenntnisse liefern kann, wenn das Unternehmen diese Botschaften hören will. Die Praxis zeigt das Potenzial eines vertieften Verständnisses der Abläufe und Probleme der Kunden („*Kunden hatten enorme Lagerbestände aber überhaupt keine Ahnung davon [...] unglaubliche Menge an Ware gefunden, trotz modernen ERP Systemen. Da schlummert jede Menge Potenzial*“, Energieerzeugerhersteller) in der Form von konkreten Ansatzpunkten für eine Änderungsbereitschaft der Kunden respektive für erfolgsbringende strategische Stoßrichtungen.

#### 7.3.1.1.1.6 Faktenbasiertheit als Strukturelement

Fakten als Ausgangspunkt strategischer Überlegungen („*Wir mussten eine dreimal so hohe Trefferquote haben, um bei einem Drittel des Marktes die gleiche Anzahl der Maschinen zu verkaufen*“, Großmaschinenhersteller) können dazu dienen, um neutral an ein Thema heranzugehen oder um bestehende Meinungen oder Ziele zu untermauern. Die Finanz- und Controlling-Literatur (Heintzeler, 2008) als Vertreter vergangenheitsorientierter Entscheidungen teilt diese Argumentation, kritische Stimmen (Voigt, 1992, S. 104) meinen jedoch, es sei gefährlich, von der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen.

Gute Entscheidungen brauchen taugliche Informationen. Mit dem Begriff „tauglich“ meint der Lebensmittelmaschinenhersteller, dass die Informationen richtig und relevant sein müssen, um eine zu treffende Entscheidung zu bewirken (*„Informieren heißt nicht an der Oberfläche kratzen – es braucht eine gewisse Tiefe, damit man überhaupt weiß was los ist und mitreden kann. [...] die Information muss tauglich sein. Ich informiere mich gründlich und lasse mir mehr Informationen bringen, wenn ich der Meinung bin, das reicht nicht. Der Mitarbeiter lernt [...], wenn er mich mit den falschen Informationen versorgt treffe ich eine falsche Entscheidung“*, Lebensmittelmaschinenhersteller). Einfache Analysegrundlagen zur Beurteilung externer Situationen sind oft auch im unternehmensinternen Bereich zu finden – Vertriebskennzahlen (*„die großen Bestellungen immer weniger und die kleinen immer mehr“*, Energieerzeugerhersteller) oder eine Produktnachkalkulation zeigen interne Defizite und externe Möglichkeiten auf und unterstützen so den Entscheidungsprozess (*„Nachkalkulation [...] und Zerlegung in Sparten [...] zeigten die Defizite gut auf. Die Verlagerung [...] war ein logischer Schritt daraus. Die Erkenntnisse über die Notwendigkeit der Nachforderungen ebenfalls“*, Apparatebauer).

#### 7.3.1.1.1.7 Umsichtige Segmentierung des Analysebereichs

Als Erfolgsrezept wird von den interviewten Experten auch das **Scannen direkter benachbarter Märkte** genannt. Das Suchen von Einsatzmöglichkeiten bestehender Technologien in benachbarten Märkten zur Absicherung der Wettbewerbsstärke (1999; 2006) ist besonders bei ausgereiften Technologien eine Möglichkeit, ihren Lebenszyklus auf profitable bzw. risikoarme Art und Weise zu verlängern und den Marktanteil des Unternehmens hoch zu halten (*„Wir werden uns stärker und mehr um die Bearbeitung von Produkten aus anderen Rohstoffen kümmern müssen, quasi in benachbarte Branchen gehen. Diese Produkte schreien danach mit unseren Maschinen verarbeitet zu werden“*, Lebensmittelmaschinenhersteller). Vom Consumer Bereich ist beispielsweise bekannt, dass der DACH Raum internationalen Trends hinterhinkt und ein Vorgeschmack auf Entwicklungen dort außerhalb des DACH Raums zu finden ist (*„DACH Raum hängt im Bereich moderner Geschäftsabwicklung wie dem Onlinehandel so wieso stark hinterher, wenn man den Vergleich mit England oder Amerika oder den skandinavischen Ländern zieht [...] muss sich strategisch entscheiden, ob man bei diesem Anteil am Onlinekuchen dabei sein will“*, Energieerzeugerhersteller). Es ist nicht bekannt, ob derartige Parallelen in allen nachgelagerten Bereichen des Maschinenbaus Gültigkeit haben, es empfiehlt sich jedenfalls aus diesem Beispiel heraus, zumindest bewusst die Entwicklungen der

eigenen Branche in anderen Regionen diesbezüglich zu prüfen. Je höher die Absatzmengen der Produkte sind, desto eher eignen sich dafür quantitative Analysemethoden (Watts, 2018, S. 415).

#### 7.3.1.1.1.8 Berücksichtigung der zeitlichen Dimension – Reifegrad des Marktes

Professionalität der Umweltanalytik bedeutet nicht nur, die praktischen Schwierigkeiten der Kunden erkennen („*Sie haben ca. 150.000 Artikel [...] noch arg im Rückstand mit der Organisation ihrer Lieferkette. [...] Diese Umstellung ist eine große Herausforderung in einem Markt, der nicht stark wächst und von der Absatzstruktur her massiv im Umbruch ist*“, Energieerzeugerhersteller), sondern auch die Erfassung der Reife des Marktes, die Einschätzung des *Window of Opportunity* (Ansoff, 2019, S. 463) für strategische Maßnahmen. Frühzeitig ergriffene Maßnahmen sind (nur) dann hilfreich, wenn sie von den Kunden verstanden und unterstützt werden und sie selbst unterstützen und nicht überfordern. Die Analyse muss daher die Bandbreite der Bereitschaft des Marktes ausloten, bestimmte Änderungen im Angebot wie neue Produkte, Technologien etc. mitzutragen, zeitlich wie inhaltlich (Proud, 2007; Shavarini u. a., 2011; Kantur, 2016). Es müssen im Falle des frühzeitigen Erkennens von Veränderungen Informationen zu klassischen First Mover Vor- und Nachteile wie Technologievorsprung, Kundenbindung, unklare Marktsituation und Kostennachteile etc. (Lesca und Lesca, 2014, S. 86) eingeholt werden. Gibt es hingegen schon Wettbewerber, die auf die Veränderung reagiert haben, sind auch sogenannte Folger Vor- und Nachteile wie Free-Rider-Effekte, verbleibende Absatzpotenziale etc. zu prüfen (Watts, 2018, S. 415). Zum Zeitpunkt der Analyse mögen strategische Entscheidungsoptionen noch nicht bekannt und daher schwer zu prüfen sein, aber es geht darum, ein Gefühl dafür zu bekommen, was der Markt erwartet und wozu er bereit bzw. noch nicht bereit ist.

#### 7.3.1.1.2 Inhaltliche Richtigkeit der Analytik

Zusätzlich zur Anforderung der Strukturiertheit ergibt sich die Anforderung der inhaltlichen Richtigkeit der Analytik: Sie muss in ihrer Erkenntnis zutreffend sein, um eine valide Entscheidungsbasis darzustellen. Aus der Auswertung der Daten haben sich dabei die Analysebereiche Kunde, Wettbewerb und Technologie herauskristallisiert.

#### 7.3.1.1.2.1 Richtigkeit der Kundenanalyse

- **Verständnis der Kundenbedürfnisse als Analysefokus:** Das Erkennen der Kundenbedürfnisse ist gleichermaßen eine für sich genommen triviale Forderung wie eine praktische Schwierigkeit. 57 % der nicht erfolgreich entscheidenden interviewten Unternehmen gaben an, erst im Nachhinein erkannt zu haben, was ihre Kunden wirklich gewollt hatten. Gerade im Maschinenbau ist nicht nur das Preis-/ Leistungsverhältnis der gegenständlichen Maschine bzw. Anlage das ausschließliche Entscheidungskriterium. So führen beispielsweise der Fahrzeugbauer oder auch der BAZ Hersteller an, dass die Sicherheit der richtigen Herstellerauswahl ein völlig unterschätztes Kriterium ist. Die Angst der Einkäufer und Projektleiter vor Fehlentscheidungen bei Investitionsprojekten ist eine starke Kraft, die den Stellenwert des Preises durchaus schmälert. Großkunden, so die beiden Unternehmen, bevorzugen die Vermeidung von Schnittstellen und die Beauftragung von Generalunternehmern, um Sicherheit zu gewinnen (*„Die Hemmschwellen, Termin und Qualitätsrisiken einzugehen sind zu hoch, [...] Angreifbare Referenzen und Projektmanagement sind enorm wichtig hier. Ängste der Einkäufer [...] sehr hoch. [...] Absicherung gegen Entscheidungsfehler am wichtigsten. Dadurch legen sie Wert auf möglichst wenig Schnittstellen und auf Lieferanten, die alles aus einer Hand abbilden können“*, Fahrzeughersteller). In ausgeprägten Käufermärkten sind auch transaktionsspezifische Kosten der Marktbearbeitung und die Struktur des Kunden- und Wettbewerbersnetzes (vgl. u.a. Hering, 2014, S. 15) zu berücksichtigen *„Dazu kommen auch noch im Automotive Bereich Savings-Forderungen über die Laufzeit [...] Auch die Transportkomponente spielte eine Rolle – das Netz an Wettbewerbern im Automotive ist zu hoch, um einen Transportanteil über 150 km oder mehr zu rechtfertigen“*, Logistikausstatter).
- **Fokus Marktdynamik:** Das Erkennen von Veränderungen in den Kräfteverhältnissen der Kunden kann Aufschluss über die Verkaufsbedingungen im eigenen Bereich in naher Zukunft geben (Halberstadt, 2012, S. 31). Marktkonsolidierung auf Kundenseite beispielsweise steigerte in mehreren Fällen der interviewten Firmen die Marktmacht bei Verkauf und Einkauf, reduzierte so die Preise und steigerte das Volumen. Es kann eine Art Konsolidierungsspirale in Gang kommen (Hering, 2014), die immer mehr Unternehmen dazu treibt, sich durch Zukäufe zu vergrößern, um im Preiswettbewerb durch niedrige Produktionskosten bestehen zu können (*„Die [...] Konsolidierungswelle machte den Weltmarkt*

*überschaubarer, das heißt die Preise transparenter und im Ergebnis niedriger. Zugleich wurden [...] Neuinvestitionen getätigt, die zu [...] mehr Volumen zu etwas schlechteren Preisen führten“*, Apparatebauer). Globale Branchenveränderungen wie die der Automobilbranche nach dem Dieselskandal und der E-Mobility Trends können das Timing der erhofften Projekte enorm verändern und signifikante Unsicherheiten erzeugen (*„Das Problem dieser Veränderung ist, dass durch sie sämtliche Projekte geschoben werden. [...] der Auftrag läuft länger. Auf der anderen Seite verschiebt sich die Vergabe“* (Kunststoffmaschinenhersteller)). Ein aufmerksames Beobachten und Erkennen solcher Veränderungen kann eine kurzfristige Verringerung der Produktionsressourcen und langfristige strategische Entscheidungen erfordern, ein Verkennen dieser Entwicklungen bedeutet kostspielige leer stehende Kapazitäten.

- **Analyse von Differenzierungsmöglichkeiten:** Erfolg kann in schwierigen Marktsituationen unter anderem durch Differenzierung (Marschner, 2003, S. 79) erreicht werden (*„Wir wollten etwas Abstraktes, etwas Antizyklisches [...]. Diese Abwrackprämie hatten wir kopiert für unsere Maschinen [...] Möglichkeit eines Online-Überwachungs-Moduls [...] und gratis Notebook dazu“*, Großmaschinenhersteller). Diese generische Wettbewerbsstrategie ist in der Literatur hinlänglich bekannt (Ansoff, 1975, S. 24; Holopainen und Toivonen, 2012a) und wird an dieser Stelle insbesondere aufgrund der als explizit erfolgsbringend angeführten Expertenmeinung und der Außergewöhnlichkeit des Beispiels als Anregung für diffizile Entscheidungssituationen angeführt.

#### 7.3.1.1.2.2 Richtigkeit der Wettbewerbsanalyse

- Aufmerksamkeit muss in der Umweltanalyse auch den Wettbewerbern geschenkt werden (Welsch, 2010, S. 121). Zu erkennen, ob Spezialfertiger mit geringerer Qualität (z.B. aus dem Osten oder aus Asien) am Markt Chancen haben und die Preise kaputt machen können (*„... Wettbewerber, die auf Spezialisierung und Sonderanfertigungen setzen und die billiger sind als wir [...] mit etwas geringerer Qualität [...]. Wenn dann in einem solchen Bereich die Preise kaputt sind, trennen wir uns relativ rasch davon und suchen uns neue Bereiche“* (Fahrzeugbauer), erfordert strukturierte Analyse in Verbindung mit Kundenbefragungen.
- **Weiche Faktoren wie persönliche Beziehungen und kulturelle Distanz** können Eintrittsbarrieren bei neuen Kunden oder neuen Märkten sein, die durch harte Faktoren wie Preis-

/Leistungsverhältnis, technische Verfügbarkeit etc. nicht kompensiert werden können („In Spanien oder Frankreich brauchen wir gar nicht anbieten, die lassen nur Ihresgleichen rein“; „Der Personenbezug ist wichtig [...], das hilft dann auch mal über preisliche Barrieren hinweg;“, Logistikausstatter).

- **Ertragskrisen bei dominanten Wettbewerbern können Preiskampf auslösen** („Unsere Hauptwettbewerber waren ebenfalls in Turbulenzen geraten – die Ertragskrise beim wichtigsten Wettbewerber hatte den Preiskampf verstärkt“, Apparetebauer). Diese Sicht vertritt u. a. auch Hering (Lynch, 2006, S. 451).
- **Verändertes Anfrageverhalten als unmittelbarer (messbarer) Indikator** bringt ein bestehendes Wettbewerbsgefüge unter Druck bringt und zwingt das eigene Unternehmen langfristig zum Handeln: „Im Laufe der Zeit machte man sich die Mühe nicht mehr für Einzelausschreibungen. Die Wettbewerber kämpften immer stärker um die sogenannten Kurzanfragen“, Logistikausstatter). Der Logistikausstatter hatte reagiert, weil er das Problem erkannt hatte und die Möglichkeit zum Handeln hatte. Der Drahthersteller, der Komponentenhersteller oder der Apparetebauer hatten auf diese Indikation nicht reagiert und so banal die Information erscheinen mag, dass die Konsequenzen dieses Verhaltens im ersten Fall positiv und in den anderen drei Fällen negativ waren, so erstaunlich ist das Vorhandensein dieses Verhaltens in der Praxis der Maschinenbauer. Was die Erklärungen dieses Phänomens betrifft, so sei im Fall des Drahtherstellers auf die Ausführungen über das fehlende Gefühl der Dringlichkeit, im Fall des Apparetebauers auf das Motiv der Realitätsverweigerung und im Fall des Komponentenherstellers auf die Problematik der Stakeholder-Konstellation in den folgenden Kapiteln verwiesen.

#### 7.3.1.1.2.3 Richtigkeit der Analytik des Technologielebenszyklus

- **Innovationen als Treiber des Lebenszyklus:** Manche Innovationen, wie z. B. die des Microchips oder des Mobiltelefons, bringen überproportional starken Wandel in manche Branchen (z.B. Picot u. a., 2002, S. 258). In der Lebensmittelindustrie beispielsweise wurde ein starker Wandel durch Automatisierung der Produktion eingeleitet („Uns [...] war rasch klar geworden, dass diese Branche [...] kurz vor einem Wandel gestanden hatte – [...] dieser Wandel [...] nimmt gerade eine exponentielle Dynamik an. Dieser Wandel heißt Automatisierung“, Lebensmittelhersteller). In der Werkzeugmaschinenbranche war eine derartige

Innovation die Erfindung des Hohlschaftkegels, sie veränderte sowohl die Werkzeugmaschinenindustrie, die Werkzeugindustrie und auch die Massengüterindustrie insgesamt weg von starren Fertigungssystemen hin zu flexiblen Fertigungssystemen (vgl. Interview Werkzeughersteller).

- **Normen als Treiber des Lebenszyklus:** Märkte trachten nach niedrigen Transaktionskosten. Markteintrittsbarrieren können bei geringer Marktmacht schwer aufrecht erhalten werden: (*„...meldete ein Patent an [...]. Das gefiel den großen Kunden am Markt nicht – sie wollten ein freies System zum Spannen... wurde aber von den Kunden gezwungen, diese Entwicklung frei zu erwerben“*, Werkzeughersteller). Normierung im Maschinenbau kann Markteintrittsbarrieren senken und gleichzeitig, wenn diese Normierung entwicklungsbegleitend durchgeführt wird eine hohe Praxisrelevanz erhalten und somit als Treiber für Umbruch und Vielseitigkeit zu neuen Absatzchancen führen (*„eine entwicklungsbegleitende Normung. [...] Dieser Umbruch hatte auch die Werkzeugmaschinenindustrie massiv verändert“*, Werkzeughersteller).
- **Innovationen als Disruptoren:** Neue Wettbewerber mit neuen Technologien können angestammte Branchenordnungen durcheinanderbringen (*„neue Akteure am Markt, die die Pipeline verzögern, [...] die Crash Tests verpatzen und dann stehen alle nachgeordneten Lieferanten und die zahlen ihr Lehrgeld“*, Kunststoffmaschinenhersteller). Ursache für das Aussterben alter bzw. das Entstehen neuer Technologien können Konsolidierungsschübe am Absatzmarkt sein, die Kunden helfen, Größendegressionseffekte in der Fertigung zu erzielen und gleichzeitig ihre Einkaufsmacht und so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (u.a. Hering, 2014, S. 11). Dadurch entsteht der Bedarf nach effizienteren Technologien bei allen Kunden – bei den wachsenden Kunden infolge der gesteigerten Mengen, bei den kleineren Kunden durch den gesteigerten Kostendruck (*„...war das Sterben der kleinen Betriebe und diese Kapazitäten wurden von den größeren Betrieben aufgesaugt und diese konnten nicht mehr die Vielfalt an Produkten herstellen. Deren Absatzkanal waren entweder große eigene Filialnetze oder der Lebensmitteleinzelhandel“*, Lebensmittelmaschinen-Hersteller). Symptome, die auf den Bedarf für neue Technologien hinweisen, können Innovationen oder verstärkte Nachfrage danach sein (*„Erstens gab es zwei Lösungen die konnte man anschauen. Wenn auch kleine Anlagen aber automatisiert. [...] Und dann gab es aus verschiedenen*

*Bereichen Anfragen oder nur vage Interessensbekundungen, ob so was möglich wäre“, Lebensmittelmaschinenhersteller).*

#### 7.3.1.1.3 Offenheit der Analytik

Zu professioneller Umweltanalytik gehört nicht nur proaktives Suchen von Informationen, sondern auch ehrliche Offenheit für Signale am Markt. Diese Offenheit ist in allen Unternehmensbereichen mit wie auch immer geartetem Marktkontakt wichtig, nicht nur in den offensichtlichen Bereichen wie dem Vertrieb oder dem Marketing. Anfragen für Forschungsarbeiten zum Beispiel können ein Ausgangspunkt für das Marktverständnis und im besten Fall sogar für einen Kontakt zu direkten Neukunden sein, wie der Fall des Fahrzeugbauers zeigt *„Wir [...] hatten unterstützt wo wir nur konnten. Diese Hilfsbereitschaft [...] war ein positiver Lobbyingfaktor und so kam es [...] zur Einladung zur Ausschreibung“, Fahrzeugbauer).* Die Offenheit der passiven Aufnahme und aktiven Betrachtung von Umweltveränderungen ist eng mit dem Weltbild der an der Analyse beteiligten Personen verbunden, worauf im Kapitel 7.3.2 „Weltbild der Entscheider“ eingegangen wird.

Als Realitätsanerkennung sozusagen als Gegenteil von Realitätsverweigerung zeigt sich in der Analyse unter anderem die Offenheit für das Erkennen (2014, S. 12) schwacher Signale (*„...zwei Kunden mit der Idee kamen, mit Direktlieferungen zu starten...“, Energiegerätehersteller).* In Verbindung mit einem entsprechenden Dringlichkeitsgefühl (*„...zuerst eine Idee, die intern gar nicht gut ankam. Wir entschlossen uns aber, mit diesen Kunden Pilotprojekte zu machen“, Energiegerätehersteller)* kann diese Offenheit ein erfolgsbringendes Momentum entwickeln, das z. B. dem Energiegerätehersteller in der Krise seines Marktes einen strategischen Vorteil verschafft hatte. Der Erfolg strategischer Entscheidungen bei Umweltveränderungen ist, wie dieses Beispiel veranschaulicht, nicht das Resultat eines einzelnen Faktors, sondern die Summe aus Erkennen (Faktenwissen durch Marktverständnis und Interpretation durch Weltbild) und Handeln (Beherztheit). Dies zeigt, dass der Aspekt der Offenheit eine gewisse Überschneidung zur Kategorie der Prägung und Realitätsverweigerung hat, hier also ein gewisser Mangel an Trennschärfe besteht.

#### 7.3.1.1.4 Assemblierung der Zusammenhänge: Die eigene Transferleistung

Die Analyse zeigt, dass es ist unzureichend ist, als Maschinenbauer die Investitionsvorhaben der Kunden für die nächsten Jahre abzufragen. Dass die weiterführende Kenntnis der



Einflussgrößen, die das Investitionsverhalten der Kunden von Maschinenbaubetrieben treibt, eine unabdingbare Notwendigkeit ist, wird in Kapitel 7.3.1.1 und 7.3.1.2 beschrieben. Das diese Kenntnis durch eine systematische Analytik erreicht werden kann, scheint eine logische Schlussfolgerung zu sein. Die Nützlichkeit eines solchen, auf der Metaebene der Marktbeobachtung stattfindenden Analyseprozesses zeigen der Lebensmittelmaschinenhersteller (vgl. der dort zitierte Konsolidierungsprozess) oder der Drahthersteller (vgl. der konstatierte Trend sinkender lokaler Nachfrage durch Abwanderung): *„Mittlerweile sehen wir einen sinkenden Trend in der Nachfrage und Abwanderung unserer Kunden aus den europäischen Kernmärkten und müssen uns die Frage stellen, ob unser Standort noch der richtige ist“* (Drahthersteller).

Lesca (Naisbitt, 2001, S. 109) spricht beim *„environmental scanning“* von einem Modell des kybernetischen Denkens. Die Assemblierung der Umweltinformationen zu einem Gesamtbild, das die für das Unternehmen relevanten Facetten in zutreffender Weise beinhaltet, scheint aus der Sicht der empirischen Analyse ein ganz wesentlicher Aspekt zu sein: Die **Phantasie zu entwickeln, welche Möglichkeiten durch technologischer Fortschritt verwandter Marktbe- reiche** im eigenen Bereich entstehen können, ist sowohl ein Aspekt von Rechtzeitigkeit als auch ein Aspekt von Strukturiertheit, der vom Werkzeughersteller anschaulich dargestellt wird: *„...Fortschritt bei den Frässpindeln war so groß geworden, dass alles möglich geworden was früher nur mit Feinbohrspindeln gemacht werden konnte“*. Es braucht also bei der Früherkennung mehr als nur Informationen auf dem Silbertablett, es ist eine Art eigene Transferleistung nötig (Dolata, 2007, S. 11), um ein wirklichkeitsgetreues Bild mit der richtigen Färbung, d. h. der Bedeutung der Umweltveränderung, zu entwerfen.

**7.3.1.1.5 Zusammenfassung und kritische Würdigung zur Professionalität der Umweltanalytik**  
**Eine strukturierte und möglichst durchgängige Beobachtung in Verbindung mit ehrlicher Offenheit für Signale, die außerhalb des eigenen Denkschemas bzw. der eigenen Strategie liegen, sind für strategische Entscheidungen bei Umweltveränderungen eine wichtige Voraussetzung.** Entscheidend dabei ist, dass die Methodik der Beobachtungen einfach und praktikabel gehalten wird, gute Nachvollziehbarkeit der analysierten Daten erhöht ihre Glaubwürdigkeit und somit ihren Einfluss auf Entscheidungen.

Diese Kategorie steht in vielen Teilen im Einklang mit bestehender Literatur zu Frühwarnsystemen oder Markt- und Wettbewerbsanalyse (Ilmola und Kuusi, 2006a, S. 912) und Teilen der

strategischen Managementlehre (2014, S. 40) und schließt mit den Themen der Bauchentscheidungen und der Offenheit an die Bereiche des Behaviorismus (Schneider, 2011, S. 65,112,174), mit dem der inhaltlichen Richtigkeit an die neue Institutionen-Ökonomie (Johnstone, 2007; Kauer, 2008; Lamberg, Laurila und Nokelainen, 2017) und der Internationalisierungs-Theorie (Berndt, Fantapié Altobelli und Sanders, 2003) an. Die einzelnen Analyseaspekte decken zweifelsohne nicht das ganze, in der Literatur beschriebene Spektrum der Fachbereiche ab. Die Kategorie der Professionalität der Umweltanalytik stellt vielmehr diejenigen Aspekte heraus, die in der Praxis des auftragsbezogenen Maschinenbaus als besonders relevant von den Experten hervorgehoben wurden. Als markant erscheinen der Unterschied zwischen der Meinung der Literatur zum Thema Frühwarnsysteme und der Praxis der Bauchentscheidungen ebenso wie die Notwendigkeit der Transferleistung, aus den gesammelten Informationen ein zutreffendes Bild der Wirklichkeit zu zeichnen und die der Offenheit, dieses Bild auch den Entscheidungsträgern zugänglich zu machen. Diese drei Aspekte sind als Erfolgsfaktoren sehr deutlich in der empirischen Analyse zu Tage getreten und in der Literatur lediglich als Teilaspekte, aber nicht in dieser Zuspitzung zu finden.

#### 7.3.1.2. Verständnis der nachgelagerten Märkte

*„...Die Ursachen liegen in der Verschiebung der globalen Bedarfsverhältnisse und der technischen Weiterentwicklung der Regionen. Auch die Verschiebung der Kaufkraft von Europa nach Asien und der politischen Änderungen im Nahen und mittleren Osten spielen eine Rolle...“* (Drahthersteller).

Durch die Brille des Verständnisses der nachgelagerten Märkte wird die Analyse der unmittelbaren Unternehmensumwelt möglicherweise mit einem anderem Fokus stattfinden und am Ende andere Erkenntnisse liefern, als die pure Betrachtung der unmittelbaren Kunden gebracht hätte.

##### 7.3.1.2.1 Inhaltlicher Aspekt des Verständnisses

Die Auswertung der Experteninterviews zeigt, dass das häufigste Phänomen bei Umweltveränderungen bei den untersuchten Unternehmen eine Veränderung des Absatzmarktes ist. Es wurde in der Analyse der Frage nachgegangen, was hinter der Veränderung des Absatzmarktes steht, warum sich z. B. Absatz oder Preise ändern. Die Bandbreite an Ursachen reicht von

makroökonomischen Ursachen wie politischen, soziologischen oder ökologischen Ursachen bis zu mikroökonomischen Ursachen wie Veränderungen durch neue Wettbewerber, neue Technologien oder Änderungen auf Seiten der direkten Kunden. *„Die zunehmende Unberechenbarkeit des Automobilmarktes hatte diese kleineren billigeren, [...] vielseitigeren Maschinen begünstigt, weil das Investitionsrisiko geringer war [...]. Die Unberechenbarkeit war einerseits aus dem zunehmenden Umweltbewusstsein der Konsumenten und die damit einhergehenden politischen Rahmenbedingungen gekommen und andererseits aus einer Konsolidierung der Branche...“* (BAZ Hersteller).

Für tragfähige Entscheidungen sind aus Sicht der empirischen Analyse substanzielle Informationen von den relevanten Märkten erforderlich. Die Forderung nach profunder Marktanalyse als Basis für strategische Entscheidungen kommt auch aus der Literatur (z.B. Spisak und Pica, 2013) und mutet für sich genommen beinahe trivial an. Die entsprechende Differenzierung erfolgreicher von nicht erfolgreichen Entscheidungen resultiert aus einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Markt der Kunden der Kunden und ihrer Bedürfnisse (*„Wir sind sehr eng am Endkundenmarkt, das heißt an den Konsumenten. Wir orientieren uns danach, was der Endkunde will“*, Lebensmittelmaschinenhersteller). Es braucht eine Art des „sich in die Lage und die Zukunftserwartungen der Kunden der Kunden Hineinversetzens“, um ihr Verhalten antizipieren und damit Rückschlüsse auf das Verhalten der eigenen Kunden ziehen zu können (*„Uns war in diesem Zusammenhang aufgefallen, dass [...] unsere Kunden früher oder später nachziehen würden“*, Energieerzeugerhersteller). Ein ähnliches Bild zeigen der Komponentenhersteller und der Drahthersteller. Der **Konsument** als zumeist indirekter Kunde, d. h. als Kunde des Kunden des Maschinenbauers **beeinflusst den mittelbar den Geschäftsgang** und das gegenständliche **Maschinenbau-Unternehmen**. Es zeigt sich, dass jedenfalls die PESTEL Faktoren „political“ und „environmental“ (Fueglistaller, Müller und Volery, 2004) als relevante Einflussfaktoren für die Unternehmensstrategie bestätigt werden können.

#### 7.3.1.2.2 Prozessualer Aspekt des Verständnisses

Die Frage ist, wie ein ausreichendes Verständnis hinsichtlich dieser Einflussfaktoren erzielt werden kann. Lynch (Berndt, Fantapié Altobelli und Sanders, 2003) empfiehlt ein umfassendes Scanning für alle PESTEL Faktoren in der Unternehmensumwelt und stellt dazu eine Checkliste bereit, die mit Bedacht auf die, für das Unternehmen relevanten Aspekte angewandt werden sollte. Niemann (Ansoff, 1990; Marschner, 2003; Lynch, 2006) rät zudem, die **erkannten**

**Veränderungen mittels einer Eintrittswahrscheinlichkeits- und Auswirkungs-Matrix** zu klassifizieren und entsprechend abgestufte Handlungsstrategien damit zu verknüpfen. Letzten Endes dienen all diese Versuche der Fokussierung und der Effizienz beim Vorgehen. Es ist aber zu bezweifeln, dass die zitierten Werke und die Literatur im Allgemeinen die Praxis ausreichend berücksichtigen. Es ist praktisch vorstellbar, anhand dieser Methoden ein einmaliges Verständnis hinsichtlich der nachgelagerten Märkte zu entwickeln, z. B. im Rahmen eines Budgetierungsprozesses und des vielfach vorangehenden Strategieprozesses. Für eine laufende Aktualisierung des Bildes über die nachgelagerten Märkte sind diese Verfahren vermutlich zu aufwendig, was auch die Analyse der Forschungsdaten zeigt: Ein institutionalisiertes permanentes Scanning konnte aber selbst bei den erfolgreicherer der untersuchten Unternehmen nicht festgestellt werden, wenngleich sie auf ihre Art und Weise durchaus Umweltveränderungen gegenüber äußerst sensibel waren – vgl. Kapitel 7.3.1.1 bzw. das in Kapitel 1.1 vorgestellte CMS Tool für einfache Analyse von Umweltveränderungen.

**Globale Entwicklungen**, die die eigene und nachgelagerte Industrie betreffen, sind – mit welchen Mitteln auch **immer – zu beobachten**, um Veränderungen und damit einhergehende Risiken antizipieren und Unternehmensstruktur und Strategie rechtzeitig anpassen zu können (*...Märkte rückläufig und wir wissen nicht, ob das jemals alles wieder so kommt [...] die Automobilindustrie und somit die halbe deutsche Industrie ist stark abhängig von China und deshalb müssen wir aufpassen“*, Werkzeughersteller).

#### 7.3.1.2.3 Zeitlicher Aspekt des Verständnisses

Ein vertieftes Verständnis der nachgelagerten Absatzmärkte dient sowohl dem Verständnis einer bereits ablaufenden als auch der Früherkennung einer drohenden Umweltveränderung (*„Wir haben mit Kunden geredet, die in China waren, wir haben Branchenanalysen angeschaut, Dieselfahrverbote, Förderungen für E Fahrzeuge, was macht denn die Politik, das war noch lange bevor die Zahlen tatsächlich zurück gegangen sind“*, Kunststoffmaschinenhersteller) – vgl. auch die Ausführungen zum Dringlichkeitsgefühl in Kapitel 7.3.4.1. Je später Veränderungen erkannt werden, umso weniger Zeit bleibt dem Unternehmen für eine korrektive Reaktion (Niermann, 2014, S. 118) und umso teurer wird sie. Ilmola sieht **Geschwindigkeit als kritischen Erfolgsfaktor** bei der Erkennung schwacher Signale und deutet die Flexibilität und Stabilität von Managementprozessen als Ursache für ein zu langsames Reagieren (2006, S. 84 ff.). Nach dieser Ansicht kann man nach Abwägung

sowohl der Aussage des Kunststoffmaschinenherstellers als auch der des BAZ Herstellers andererseits zustimmen, es ist jedoch zu ergänzen, dass andere Aspekte wie die Offenheit (Kapitel 7.3.1.1.3) und die Kategorie der Prägung und der Realitätsverweigerung (Kapitel 7.3.2.1) eine ebenso wichtige Rolle beim zeitlichen Aspekt des Verständnisses der nachgelagerten Märkte spielen können. Zeigen sich die Auswirkungen von Veränderungen des Absatzmarktes bereits in den Verkaufszahlen des Unternehmens, so wurden die Vorboten dieser Signale bereits übersehen und es wurde insofern Reaktionszeit verschenkt. Für die Kunden des Unternehmens gilt die gleiche Logik wie für das Unternehmen selbst: Ihre Reaktion richtet sich nach den Absatzmärkten. Wenn das Unternehmen also Veränderungen an ihrem unmittelbaren **Absatzmarkt antizipieren will, muss sie das Verhalten der Kunden ihrer Kunden beobachten**. Je nach Branche muss die Analyse mitunter auch über mehr als eine (nachgelagerte) Wertschöpfungsstufe hinaus durchgeführt werden.

#### 7.3.1.2.4 Veränderungen nachgelagerter Märkte in der Praxis

Aus dem Datenmaterial konnten die folgenden konkreten Ausprägungen als Hinweise auf potenziell relevante Signale zum Verständnis nachgelagerter Märkte isoliert werden, die im Folgenden näher vorgestellt werden.

##### 7.3.1.2.4.1 Zielmärkte (Regionen, Branchen) der Kunden

**Zielmärkte als Ausgangsbasis** des Erkenntnisinteresses: Bevor nachgelagerte Märkte verstanden werden können, ist zu klären, welche Märkte Gegenstand der Betrachtung von Veränderung sein müssen, dies erfolgt primär auf Basis der bestehenden Unternehmensstrategie (Niermann, 2014, S. 118). Sie kann sowohl den Fokus auf ein proaktives CMS richten als auch anlassbezogen durch eine Veränderung im unmittelbaren Umfeld eine darauffolgende vertiefte Recherche (Berndt, Fantapié Altobelli und Sanders, 2003, S. 150) (Ilmola und Kuusi, 2006b, S. 488) in nachgelagerten Märkten fordern. Das Verständnis **der geographischen Umsatzverteilung der Kunden und die Sensibilität hinsichtlich der Bewegung** in ihren Kernmärkten hilft der frühzeitigen Antizipation von Investitionssteigerungen oder -Rückgängen der Kunden, d. h. der Abschätzung der eigenen Geschäftsentwicklung (*„Wir haben das schon relativ bald gewusst das Automotive zurück gehen wird, weil China schon früher einen Rückgang hatte und das Überschwappen nach EU war absehbar“*, Kunststoffmaschinenhersteller).

#### 7.3.1.2.4.2 Makroökonomische Veränderungen der nachgelagerten Märkte

**Globale Entwicklungen der unmittelbaren und mittelbaren Absatzmärkte**, die eine Veränderung des Marktvolumens, der Agglomeration der Anbieter oder Nachfrager oder den technologischen Wandel betreffen, haben mit mehr oder weniger zeitlicher Verzögerung Auswirkungen auf die eigene und die nachgelagerte Industrie und sind deshalb zu beobachten, um damit einhergehende Risiken antizipieren und die Unternehmensstruktur und die Strategie rechtzeitig anpassen zu können (*...Märkte rückläufig und wir wissen nicht, ob das jemals alles wieder so kommt [...] die Automobilindustrie und somit die halbe deutsche Industrie ist stark abhängig von China und deshalb müssen wir aufpassen“*, Werkzeughersteller).

**Makroökonomische Veränderungen** wie z. B. politische Stimuli hinsichtlich Gesetzgebung oder Steuern beeinflussen die Konsumgütermärkte (Lynch, 2006; Wu, Salomon und Martin, 2017) und nach der empirischen Analyse letztlich auch den Maschinenbau. In verschiedenen Branchen des mittelständischen Maschinenbaus sind aufgrund der Nähe ihrer Kunden zum Consumer-Markt **Konsumtrends und somit volkswirtschaftliche Entwicklungen** ein relevanter Indikator für Veränderungen, die früher oder später im gegenständlichen Unternehmen wirksam werden (*„Letztes Jahr gabs ja noch wegen dem Normumstieg gabs ja noch Vorzieheffekte, da hat es noch geboomt aber da haben wir uns schon eingestellt darauf“*, Kunststoffmaschinenhersteller).

Der **Einfluss gesetzlicher Rahmenbedingungen** auf das Geschäftspotenzial einer Branche kann laut Expertenaussagen erheblich sein (*„Die bürokratischen Auflagen für den Verkauf prägen die Branche ungemein“*, Energieerzeugerhersteller). Dieses Wissen ist für vor allem **strategische Überlegungen hinsichtlich Neueintritt wichtig** und sollte zum kleinen Einmaleins der Strategieplanung gehören (Lynch, 2006, S. 76). Die Sensibilität der Konsumenten (*„Feinstaubdiskussion hat unsere Kunden verunsichert“*, Energieerzeugerhersteller) beeinflusst über die Politik die Gesetzgebung (vgl. auch Interview des BAZ Herstellers sowie der Wandel der Automobilindustrie vom Verbrennungsmotor zur Elektromobilität), eine weitere **eventuelle Verschärfung von Umweltgesetzen** ist zu bedenken (*„Die Gewohnheiten der Kunden werden sich weiter ändern [...] Und die nächsten Generationen wachsen damit schon auf und das wird weiter gehen“*, BAZ Hersteller) und somit dürfte es sich hier um eine, für Branchen mit besonders ausgeprägten Umweltbezug relevante Entwicklung halten.

#### 7.3.1.2.4.3 Rohstoffpreisänderungen am Weltmarkt

**Rohstoffpreisänderungen beeinflussen das Kaufverhalten der Abnehmer von Maschinenbauern:** Die Weltmarktentwicklung der Rohstoffpreise kann ein Absatztreiber beim Endkunden und somit ein langfristiges Risiko des Maschinenbauers sein, wenn die Endkunden in der Gewinnung oder primären Verarbeitung von Rohstoffen tätig sind (*„Die Entwicklung der Weltmärkte und der Bedarfe unserer Kunden war nicht absehbar, Strom und Rohstoffpreise nicht kalkulierbar. Ein Markteinbruch in den nächsten 3 Jahren hätte jederzeit passieren können und das hätte unsere Kunden zum Beispiel im Energiesektor empfindlich treffen können“*, Fahrzeugbauer). Wirtschaftspolitische Einflussfaktoren wie z. B. Förderungen können Teilbranchen entgegen übergeordneter Trends stabilisieren (Lesca und Lesca, 2014, S. 168) und andere Bereiche mitziehen (*„Durch Wirtschaftsankreize wie Förderungen waren in der Krise 2008/2009 einige Konsumgüternahe Bereiche relativ gut gestützt worden und wir hatten geringere Einbußen“*, Fahrzeugbauer).

#### 7.3.1.2.4.4 Selbstverstärkungseffekte erzeugen Eigendynamik

**Branchenumwälzungen** wie die der Elektromobilität (Brühwiler, 2001, S. 38,48) können Abnehmer der Branche (im Fall der Automobil-Industrie als Kunden der Maschinenbauer wären dies die Endabnehmer, d. h. die Konsumenten) verunsichern und somit einen negativen Effekt auf den Branchenabsatz verstärken (*„Die Verunsicherung auch bei den OEM. Die sind kalt erwischt werden und haben so getan als hätten sie nie davon etwas gehört. [...] Diese Verunsicherung ist beim Konsumenten auch seit einigen Monaten angekommen – 15 %, in China noch schlimmer“*, Kunststoffmaschinenhersteller). Es dürfte dabei unerheblich sein, ob die Umwälzung durch einen der PESTEL Faktoren, also durch eine Art exogene Störgröße oder durch eine endogene Größe, wie z. B. durch systemrelevante Marktteilnehmer im Fall der Finanzkrise 2009 (Lynch, 2006, S. 76) verursacht wurde, **das Vertrauen der Kunden der Kunden** wird gestört und das verstärkt den Effekt der Umwälzung (Lesca und Lesca, 2014, S. 168).

#### 7.3.1.2.4.5 Konsolidierungstrends als Ursache für das Entstehen neuer Technologien

Wettbewerbsvorteile der Abnehmer können **durch Zusammenschlüsse in der Branche** entstehen, z. B. in der Form von steigender Einkaufsmacht (International\_Energy\_Agency, 2018) durch zunehmende Größe (*„...war das Sterben der kleinen Betriebe und diese Kapazitäten wurden von den größeren Betrieben aufgesaugt und diese konnten nicht mehr die Vielfalt an Produkten herstellen. Deren Absatzkanal waren entweder große eigene Filialnetze oder der*

*Lebensmitteleinzelhandel“*, Lebensmittelmaschinenhersteller). Symptome, die auf den **Bedarf für neue Technologien** hinweisen, können Innovationen (Schneider, 2011) und selbstverständlich **die sporadische Nachfrage nach Lösungen für bestehende Probleme** sein (*„Erstens gab es zwei Lösungen die konnte man anschauen. Wenn auch kleine Anlagen aber automatisiert. [...] Und dann gab es aus verschiedenen Bereichen Anfragen oder nur vage Interessensbekundungen, ob so was möglich wäre“*, Lebensmittelmaschinenhersteller oder siehe auch der Werkzeughersteller: *„Dem Kunden zuhören ist das A und O“*).

#### 7.3.1.2.4.6 Volkswirtschaftliche Veränderungen in hochentwickelten Regionen

**Das Verständnis volkswirtschaftlicher Veränderungen in hochentwickelten Regionen** hilft der richtigen Beurteilung strategischer Optionen. Hier frühzeitig richtige Schritte zu setzen, dient dem Zeitgewinn und somit dem finanziellen Gewinn. **Volkswirtschaftliche Krisen in entfernten Märkten können rasch globale Wirkung entfalten** (Pielken, 2017), die auch das eigene Unternehmen betreffen kann (*„Immobilienblase in den USA [...] Folgen sich auf Europa und seine Realwirtschaft ausbreiteten“*, Großmaschinenhersteller), siehe auch das Interview des Kunststoffherstellers. Umwälzungen ganzer Nationen durch Großschadensereignisse führen zu einer erhöhte Nachfrage, **verursachen Knappheit und treiben Innovationen rascher voran** (*„Nach dem zweiten Weltkrieg wurden im Zuge des Wiederaufbaus österreichweit die ersten Bauwagen produziert. [...] Anforderungen hinsichtlich Kosteneinsparung führten zur [...] Erfindung des Containers“*, Fahrzeugbauer). Unter diesen Gesichtspunkten wirken die Warnungen des Werkzeugherstellers (*„Aber die Automobilindustrie und somit die halbe deutsche Industrie ist stark abhängig von China und deshalb müssen wir aufpassen“*, Werkzeughersteller) noch erheblich bedeutsamer als nur aus der Betrachtung des Interviews.

#### 7.3.1.2.4.7 Aufstreben von geringer entwickelten Volkswirtschaften als Treiber marktrelevanter Veränderungen

Maschinenbauer, die erheblich von sogenannten *Emerging Markets* abhängen, sollten globale Markttreiber und die Verschiebung globaler Bedarfsverhältnisse (**Kaufkraftverschiebungen**), die von der dortigen Entwicklung technischer Möglichkeiten und politischen Rahmenbedingungen abhängen, **besonders beachten** (Merna und Al-Thani, 2011, S. 189). Sie beeinflussen die Auslastung der Fertigung möglicherweise signifikant (*„Die Ursachen liegen in der Verschiebung der globalen Bedarfsverhältnisse und der technischen Weiterentwicklung der Regionen. Auch die Verschiebung der Kaufkraft von Europa nach Asien und der politischen Änderungen*



*im Nahen und mittleren Osten spielen eine Rolle“*, Drahthersteller). Zuwachs im **Knowhow** und **wirtschaftspolitische Bedingungen in den Zielmärkten können als Treiber** bzw. Beschleuniger von globalen Marktveränderungen verstanden werden (*„Forderungen nach Wertschöpfung im eigenen Land wie zum Beispiel in China in Verbindung mit dem enormen Bedarf wirken wie ein riesiger Sog. Produkte, die früher aus Knowhow Aspekten unmöglich in Asien gefertigt werden konnten [...] sind heute selbstverständlich vor Ort. Auch Saudi-Arabien fertigt Primärenergie selber...“*, Drahthersteller). Die **globale Marktbetrachtung als Ausgangspunkt** strategischer Entscheidungen (Vassileva und Nikolov, 2016, S. 294) kann daher eine **langfristige Ausrichtung** des Unternehmens auf dem Markt absichern (*„Aus globaler Sicht kann der Verbrauch von Kupferdraht als Industrialisierungsindikator gewertet werden. [...] In den 90er Jahren verbrauchte China nur halb so viel wie Europa. [...], heute verbraucht China das fünffache...“*, Drahthersteller). Entsprechende Länger-Ratings der Weltbank oder nationaler Handelskammern (Chorafas, 2007, S. 52) sind ebenso zu beachten wie persönliche Vor-Ort Besuche und Gespräche mit dortigen Wirtschaftstreibenden (Vassileva und Nikolov, 2016, S. 293).

#### 7.3.1.2.5 Zusammenfassung und kritische Würdigung zum Verständnis nachgelagerter Absatzmärkte

**Wer weiß, was morgen die Kunden der eigenen Kunden brauchen, weiß auch, was die eigenen Kunden übermorgen brauchen werden.**

Globale volkswirtschaftliche Zusammenhänge müssen verstanden und als Ausgangspunkt strategischer Überlegungen definiert werden. Auch die Entwicklung von Rohstoffpreisen oder marktwirtschaftliche Veränderungen können Vorboten von Veränderungen sein, die durch das strategische Radar wahrgenommen und ernstgenommen werden müssen. Diese Erkenntnisse verstärken **die Forderung nach einer professionellen und permanenten Analyse** der Unternehmensumwelt mit zusätzlichem Analyseinhalt. Sie erweitern ihn um die Stufen der Wertschöpfungskette, die nicht im unmittelbaren Absatzbereich des Unternehmens liegen. Dies könnte durch umfassende Instrumente wie die PESTEL Analyse (Grattan, 2002; Proud, 2007; Halberstadt, 2012) oder andere **maßgeschneiderte Checklisten** erfolgen. Der konkrete Umgang mit diesen Informationen unterscheidet sich in der Praxis jedoch deutlich von dem Vorgehen, das die Literatur nahelegt. Kritik muss hier an der bestehenden Literatur geäußert werden, weil das **Verhalten der Kunden der eigenen Kunden** nicht angemessen als Erfolgs-

konnte diese aus empirischer Sicht relevante Lücke belegen: Arbeiten zur Marktforschung (Vassileva und Nikolov, 2016, S. 296) betrachten die Wertschöpfungsstufen durchaus differenziert, weil sie nach Regionen, Branchen, Größenklassen, Technologien oder Leistungsfaktoren unterscheiden und übergeordnete volkswirtschaftliche Aspekte berücksichtigen. Doch der Aspekt des Einflusses des Absatzvolumens der Kunden der Kunden auf den unmittelbaren Kundenkreis und deren – wie in der empirischen Analyse gezeigten – eminenten Einfluss auf strategische Reaktionen werden an keiner Stelle identifiziert.

Abschließend ist zu betonen, dass das **Verständnis nachgelagerter Absatzmärkte nicht immer ein notwendiger, aber nicht hinreichender Erfolgsfaktor** ist. „Nur“ bei der Hälfte der analysierten Entscheidungen war die Beachtung der nachgelagerten Absatzmärkte ein erfolgsrelevantes Thema. Es konnte aber in allen derartigen Fällen festgestellt werden, dass das bloße Verständnis der nachgelagerten Märkte ohne die entsprechende Berücksichtigung in der Umsetzung unzureichend im Sinne des Entscheidungserfolgs ist. Beinahe ein Viertel der insgesamt untersuchten Unternehmen scheiterte jedoch bei der Entscheidung durch das Fehlen ausreichender Kenntnisse der nachgelagerten Märkte.

#### 7.3.1.3. Diskussion des Konzeptes Verständnis der Absatzmärkte

##### **Verständnis der Absatzmärkte – ein echter Beitrag zum Erfolg?**

In den Analysedaten finden sich insgesamt 67 Nennungen zur strategischen Tragfähigkeit, womit das Konzept den ersten Platz unter den vier generierten Konzepten belegt. In der folgenden Tabelle zeigt sich, dass bei erfolgreichen Entscheidungen 17 richtige Überlegungen zur Professionalität der Umweltentwicklung 12 falsche Überlegungen bei nicht erfolgreichen Entscheidungen gegenüberstehen. Daraus wird die Schlussfolgerung gezogen, dass richtige Überlegungen bei der Professionalität der Umweltanalytik wesentlich zum Erfolg beitragen können:

		Verständnis der Absatzmärkte		
Unternehmen	Einfluss	Professionalität der Umweltanalytik	Verständnis nachgelagerter Märkte	Summe
Anzahl Nennungen bei NICHT erfolgreichen Entscheidungen	+	10	6	7
	+/-	2	2	1
	-	12	2	0
Anz. Nennungen bei ERFOLGREICHEN Entscheidungen	+	17	5	17
	+/-	3	4	5
	-	3	1	3
Anzahl Nennungen gesamt	+	27	11	38
	+/-	5	6	11
	-	15	3	18
	$\Sigma$	47	20	67

Tabelle 5: Häufigkeitsverteilung des Verständnisses der Absatzmärkte in den Experteninterviews

(Quelle: eigene Darstellung nach Datenmaterial der empirischen Analyse)

Beim Verständnis nachgelagerter Märkte verhält es sich umgekehrt, hier sind bei den nicht erfolgreichen Entscheidungen deutlich mehr richtige Überlegungen als bei den erfolgreichen getroffen worden, was allerdings durch die hohe Anzahl von Nennungen (5 Stück) in dieser Kategorie beim Drahthersteller zu begründen ist, der zwar richtige Überlegungen angestellt hatte, die Entscheidung letztlich trotzdem nicht umgesetzt hatte und somit als nicht erfolgreich gewertet wurde. Bereinigt man die Daten um diesen *Ausreißer*, so ergibt sich in dieser Kategorie aufgrund der hohen Nennungszahl eine hohe Relevanz, aber hinsichtlich einer Art Trennschärfe ein nicht eindeutiges Bild. Die qualitative Analyse betont den Zeitunterschied der Wirkung von Umweltveränderungen nachgelagerter gegenüber den unmittelbar das Unternehmen umgebenden Märkten und deren Bedeutung für strategische Entscheidungen, woraus sich die Schlussfolgerung ergibt, dass bei nicht erfolgreichen Entscheidungen durchaus die Veränderungen in nachgelagerten Märkten gesehen, aber im Gegensatz zu erfolgreichen Entscheidungen nicht ernstgenommen werden.

### Verständnis der Absatzmärkte – nicht neu?

Das Verständnis der Absatzmärkte ist eng verwandt mit Theorien und Methoden zum Thema Marktanalyse (Schulte, 2002) und die Forderung wäre aus dieser Perspektive nicht neu. Seine Berechtigung bezieht es aber einerseits aus der bemerkenswerten Differenz zwischen der Positionierung in der Literatur und der handwerklichen Vernachlässigung in der Praxis des

mittelständischen Auftragsfertigers (vgl. deren fehlende Evidenz in den Forschungsdaten). Andererseits ergibt sie sich durch die Betonung des Aspekts der nachgelagerten Märkte im gegenständlichen Konzept, was die in der Analyse dieser Kategorie durch entsprechende Fehler betroffenen Unternehmen in zeitliche Bedrängnis (verbunden mit hohen Kosten) oder in eine (vgl. BAZ Hersteller) teils ausweglose Krise (Lynch, 2006) stürzte.

### **Wettbewerbsanalyse unterbelichtet?**

Ein weiterer Kritikpunkt an diesem Konzept könnte sein, dass der Titel der Kategorie suggeriere, dass lediglich die Kunden (und deren Kunden) im Mittelpunkt des Konzeptes stehen und die Dimension der Wettbewerber nicht den Stellenwert erhält, der ihr nach dem Datenmaterial und der Literatur zustünde (Marschner, 2003; Hering, 2014; Chabowski und Mena, 2017). Wettbewerber spielen z. B. beim Apparatebauer, beim Fahrzeugbauer oder auch beim Großmaschinenhersteller durchaus eine signifikante Rolle. Dem ist zu entgegnen, dass in der Professionalität der Umweltanalytik durchaus die Analyse der Wettbewerber als relevant eingestuft wird. Das Datenmaterial zeigt im Übrigen, dass die erfolgreichen Unternehmen und auch die erfolgreichen Entscheidungen Wettbewerbsanalyse zum Zwecke der Differenzierung und nicht zum Zwecke der Nachahmung betrieben hatten.

In der Summe kommt dem Konzept des Verständnisses der Absatzmärkte als Anfangspunkt allen Erkennens und aller Fundiertheit strategischer Entscheidungen eine zentrale Rolle zu, die angesichts der eingenommenen Blickwinkel durchaus einiges an Neuheitswert besitzt.

### **7.3.2. Weltbild der Entscheider**

Ein Weltbild ist „*die umfassende Vorstellung von der Welt*“ (Duden, 2019). Das Weltbild des Entscheiders ist **ausschlaggebend für seine Einordnung der Entscheidungssituation** in die Welt, in der er und das Unternehmen agieren. Es bestimmt, ob er die vorliegende Situation als Bedrohung oder als Chance sieht, ob er **akuten Handlungsbedarf** sieht oder nicht. Das Konzept des Weltbilds als Konvolut zweier, in der Analyse identifizierter Kategorien wird hier als der gemeinsame Maßstab für die Beurteilung von Umweltveränderungen definiert. Es wird im Wesentlichen durch die Prägung des Entscheiders aufgrund seiner Vergangenheit (vgl. Kapitel 7.3.2.1) und durch aktuelle Emotionen und Interessen (vgl. Kapitel 7.3.2.2) beeinflusst. Das Konzept des Weltbilds bezieht sich auf den subjektiven Teil der Forschungsfrage „...wie

*die Unternehmen relevante Umweltveränderungen erkennen können...“*, also nicht auf das Erfassen der Fakten, sondern auf ihr Anerkennen und Bedenken in der Art und Weise, wie sie vom Absender, d. h. vom Markt intendiert sind, d. h. welche Ziele der Markt im Bezug darauf verfolgt.

#### 7.3.2.1. Prägung und Realitätsverweigerung

*„Der Schock kam so richtig [...], als einer unserer beiden Hauptkunden plötzlich eine unserer besten Anlagen durch eine [...] Anlage der Konkurrenz ersetzte. Kundenmitarbeiter waren zufrieden, die Linie funktionierte perfekt [...]. Das war ein völliger Paradigmenwechsel und für uns alle“* (BAZ Hersteller).

Beurteilungen welcher Art auch immer hängen in ihrem Ergebnis untrennbar vom zugrundeliegenden Maßstab ab. Es liegt im Auge des Betrachters und dem von ihm angewandten Maßstab, den man auch als mentalen Filter bezeichnen könnte, wie eine Veränderung auf dem Markt oder im Bereich der gesetzlichen Rahmenbedingungen beurteilt (Säuberlich, 2014) und wie mit ihm umgegangen wird.

##### 7.3.2.1.1 Prägung als Brille der Situationsbeurteilung

Ursprünge der persönlichen Prägung kommen laut Literatur aus der Landeskultur (Marschner, 2003; Hering, 2014; Chabowski und Mena, 2017), der Jugend und Schulzeit (Duden, 2019), der Unternehmenskultur (Ilmola und Kuusi, 2006b) und ganz wesentlich aus persönlichen Erfahrungen (Homma, Hofmann und Bauschke, 2014, S. 189).

Die historischen Erfahrungen, die Entscheider gemacht haben – von der Kindheit bis ins aktuelle Berufsfeld – bilden einen Filter oder eine Brille, durch die die aktuellen Ereignisse gesehen werden (Malik, 2006, S. 130).

**Die Prägung** wird an dieser Stelle in den Interviews als der durch die Lebens- und Berufsgeschichte geformte **Reaktionstyp** definiert, der die Maßstäbe des Entscheidungsträgers bestimmt.

Nach Brooks (Voigt, 2013, S. 40) gibt es vier generische Reaktionstypen von Unternehmen (und somit Managern) in Bezug auf Veränderungen:

- **Verteidiger:** Sie suchen Argumente, um die bestehende nicht-dynamische Struktur zu bewahren. Ein typischer Vertreter dieser Spezies wäre der Manager des Apparatebauers, der mit seinen Kunden darüber disputierte, warum seine Angebote gut für sie seien und warum sie mit ihren Forderungen im Unrecht wären. **Verteidigung der Preispolitik** der Unternehmensleitung wurde der Unternehmensleitung des Apparatebauers vom damaligen COO des Apparatebauers attestiert: *„Die Ursache für den Auftragsrückgang dürfte aber von der Unternehmensleitung nicht in der Marktkonsolidierung, sondern in der fehlenden Fairness der Kunden gesehen worden sein. Das zeigt sich in Vorwürfen an die Kunden [...]“*.
- **Chancensucher:** Sie sehen ihre Umwelt als kontinuierlichen Veränderungsprozess, nehmen laufend entsprechende strategische und strukturelle Anpassungen vor, sind permanent auf der Suche nach neuen Möglichkeiten und verunsichern dadurch ihre Umwelt. Der Fahrzeugbauer als Beispiel für diese Gruppe wittert in der Anfrage der Dissertantin Geschäftsmöglichkeiten und bestätigt sein **„Weltbild der Möglichkeiten“**.
- **Analysten:** Sie versuchen durch Sammeln von Fakten und eine Strukturierung der Situation das Optimum zu erreichen. Sie sind in der Lage, sowohl in einem stabilen als auch einem veränderlichen Umfeld zu überleben. Der Kunststoffmaschinenhersteller leitet gemeinsam mit einem externen Berater eine **zahlengetriebene Strategieentscheidung** ab, der Großmaschinenhersteller **strukturiert die Potenziale des Umbruchs** in der Wirtschaftskrise in Märkte und Möglichkeiten und findet dadurch einen Ausweg.
- **Reaktionäre:** Die ewig Gestrigen reagieren nur, wenn die Umwelt sie dazu zwingt. Eine Fehlinterpretation der Außenwelt erscheint hier naheliegender als bei den anderen drei Typen. Das Konstruktionsteam des BAZ Herstellers, der die Notwendigkeit neuer Produkte **erst nach massiven Verlusten die Sicht der Kunden akzeptieren** konnte, wäre ein Paradebeispiel für diese Kategorie. Ohne **unmittelbaren Druck zum Handeln** werden **Strategiekrisen** von einem reaktionären Manager wie dem des Sägenherstellers **nicht als solche empfunden** und dementsprechend wird nicht reagiert, d.h. es werden keine Konzepte erarbeitet und keine Entscheidungen getroffen. Die Entschlossenheit zum Handeln (Schneider, 2011, S. 200) fehlt umso mehr, je risiko-scheuer das Management ist und je weniger Optionen zur Disposition stehen. **Angst vor den konkreten Folgen eines Unterlassens** kann im Gegenzug ein Motivator für rasches Handeln (Rademacher, 2014) sein. Eine kritische

Reflexion der Manager-Typologie des Entscheidungsträgers sowohl durch ihn selbst als auch durch die von der Entscheidung betroffenen Geldgeber hinsichtlich der Zugehörigkeit zu den obigen vier Typen ist der Qualität der Urteilsfindung in der Entscheidung und der Einschätzung des Urteils insofern zuträglich, als dass dadurch besser erkennbar wird, bei welchen Urteilskriterien Wertigkeit und Färbung objektiviert werden müssen.

Die Prägung eines Menschen ist aber nur eine wesentliche Ursache für sein Bild der Realität, sein Weltbild. Eine mindestens genauso wichtige Ursache sind seine aktuellen Emotionen und Interessen, die ein nicht-Anerkennen der Realität, eine Realitätsverweigerung begründen können.

#### 7.3.2.1.2 Realitätsverweigerung

Der Begriff wurde während der Auswertung der Forschungsdaten, insbesondere der Fälle des Apparatebauers und des BAZ Herstellers erschlossen und er hat seine theoretische Heimat im Konstruktivismus, der sich mit der Wahrnehmung auf der Ebene des Individuums beschäftigt (Brooks, 2006, S. 22). Mit **Realitätsverweigerung ist das Nicht-Anerkennen von Tatsachen trotz deutlicher Signale gemeint:**

Ein Umsatzrückgang von 20 % p. a. über vier Jahre hinweg, vorangekündigt durch ein zunehmende Verlieren von Ausschreibungen bzw. einen Rückgang bei der Einbeziehung in Ausschreibungen, zeigt beim Apparatebauer als Vorläufer von Umsatzrückgang und Interessensverlust der Kunden die langfristigen Folgen von überhöhten Angebotspreisen. Sie werden sichtbar durch den Rückgang von Anfragen und sind ein deutliches Warnsignal (*„zunehmenden Verlieren von Ausschreibungen [...] Wir konnten die Preise nicht [...] mehr erfüllen. [...] Anzahl der neuen Anfragen ging zurück – das Unternehmen war am Markt weniger interessant geworden“*, Apparatebauer). Es erscheint aus neutraler Perspektive verblüffend, dass diese Klarheit der Signale beim Management des Apparatebauers nicht zu einem Umdenken führt. Das Handeln des Apparatebauers zeigt, dass es selbst in objektiv eindeutigen Situationen ein Set von Argumenten geben kann, welches die eigene Einstellung und das daraus folgende Handeln schlüssig und richtig erscheinen lässt. **Jeder Mensch** hat i. d. S. **seine eigene**, aus seinem Blickwinkel **korrekte Realität** (*„Die Ursache für den Auftragsrückgang dürfte aber von der Unternehmensleitung nicht in der Marktkonsolidierung, sondern in der fehlenden Fairness der*

*Kunden gesehen worden sein. Das zeigt sich in Vorwürfen an die Kunden, die teilweise in Schreiduellen der Unternehmensleitung bei Verkaufsverhandlungen endeten“, Apparatebauer).*

Paul Watzlawick liefert in seinem Buch „Wie wirklich ist die Wirklichkeit“ (Tsu, 2008, S. 43) viele gut begründete Beispiele für diesen Zusammenhang. Ein Lehrer des Autors hat einmal den Spruch geprägt *„Der Kunde hat immer recht“*. Der **unmittelbare Absatzmarkt** und der konkrete Kunde geben die **relevante Realität des Unternehmens** vor, das zeigt die Situation des BAZ Herstellers sehr deutlich. Das Nicht-Anerkennen der Realität, d. h. der Maßstäbe des relevanten Marktes wird hier als Realitätsverweigerung definiert. Hier geht es klar um ein *Nicht-Glauben* und nicht um ein *Nicht-Wissen*. Informationen über Umweltveränderungen zu haben, sie aber als *Nicht-Wissen* zu sehen, die Motive z. B. des relevanten Kunden- oder Lieferantenmarkts zu negieren, ist ein *Nicht-Glauben*.

Der in obigen Beispielen illustrierte Zusammenhang zwischen Realitätsverweigerung und Entscheidungserfolg wird in der Literatur bisher kaum beleuchtet. Die Forschungsdaten identifizieren mittels qualitativer Analyse den Aspekt der Realitätsverweigerung als ein Problem bei Entscheidungen. Ein interessanter Bereich für weitere vertiefende Forschung wäre allerdings, zu verstehen, welche der möglichen Teilursachen für Realitätsverweigerung hauptverantwortlich ist. Hier könnten z. B. durch quantitative Forschung auf breiterer Basis weitere Erkenntnisse gewonnen werden, die Ansatzpunkte für eine Einschränkung dieses Problems bieten könnten.

### **Ursachen für Realitätsverweigerung**

Anhaltspunkte für Ursachen für Realitätsverweigerung liefern die Interviews des Großmaschinenherstellers, des BAZ Herstellers und des Apparatebauers. Trotz deutlicher Indikatoren werden die Anzeichen einer Veränderung beim Großmaschinenhersteller verleugnet: *„Umsatzeinbrüche bei unseren Kunden in der Höhe von bis zu 70% brachten das Geschäft beinahe zum Erliegen. [...] Die Indikatoren waren am Markt mehr als deutlich sichtbar, aber es wurde teilweise noch verleugnet, „nein, bei uns ist alles gut““*. Bequemlichkeit aufgrund einer aktuellen Komfortsituation kann eine Ursache für Realitätsverweigerung sein (*„...man wollte keinen Stress, Hauptsache die Löhne werden bezahlt, bloß keine Veränderung...“*,



Großmaschinenhersteller). Bequemlichkeit und Ängste vor Veränderung, vor Versagen, vor persönlicher Blöße oder Ähnlichem oder bestimmte Interessen sind mutmaßliche Ursachen von Realitätsverweigerung, dies konnte aus dem Material der Interviews abgeleitet werden. Diese Erkenntnisse werden auch durch Sauerlands Analyse von Menschen in Entscheidungssituationen bestätigt. Er spricht in diesem Zusammenhang von emotionalen Motivationsfaktoren (Gigerenzer, 2008, S. 200)vgl. auch Kapitel 1.1).

#### 7.3.2.1.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung zur Kategorie Prägung und Realitätsverweigerung:

**Die Prägung und** der durch die Lebens- und Berufsgeschichte geformte **Reaktionstyp** bestimmen die Maßstäbe des Entscheidungsträgers. Die Prägung ist seine Brille, durch die er die Entscheidungssituation sieht. Nach dem Motto „was nicht sein kann, das nicht sein darf“, **werden Beweise gesucht, warum die Situation so zu sehen ist, wie sie aus der Sicht des Entscheidungsträgers ist, weil Emotionen wie Ängste oder Bequemlichkeiten stärker wiegen als nüchterne, für den Einzelnen möglicherweise unbequeme Wahrheiten.** Es werden mitunter schwerwiegende Schäden am Unternehmen in Kauf genommen, nur um die emotionale Komfortzone der Entscheidungsträger zu schützen.

#### **Warum Prägung und Realitätsverweigerung anstelle von Konstruktivismus?**

*„Die konstruktivistische Perspektive [...] versteht die vom Menschen wahrgenommene Wirklichkeit nicht als Abbild einer ‚objektiven‘ Realität, sondern als ein Konstrukt der eigenen Erfahrungen“* (Watzlawick, 2003; Welsch, 2010). Der Konstruktivismus beschreibt, dass Menschen die Welt so sehen und interpretieren, wie sie sie aus persönlicher Erfahrung sehen können und sehen wollen. Das Management ist für eine qualifizierte Unternehmensführung beauftragt (Watzlawick, 2003) und muss daher in der Lage sein, eine (aus Kundensicht, vgl. 7.3.2.1.2) sachliche Beurteilung der Realität vornehmen zu können. Eine Realitätsverweigerung beschreibt die Einstellung, den Einfluss persönlicher Prägungen über die Bewertung der wirtschaftlich-sachlichen Realität zu stellen, obwohl die vorhandenen Informationen dies nahelegen. Der Begriff erweitert damit den Konstruktivismus um die Dimension der je nach der Dringlichkeit der Informationen leichten oder groben Fahrlässigkeit bzw. der Pflichtverletzung.

Die Grenze zwischen Realitätsverweigerung und schlichter Inkompetenz ist zugegebenermaßen nicht eindeutig bestimmbar. Nur inkompetent wäre ein Manager, der Veränderungssignale selbst bei größtem Bemühen nicht erkennen könnte, weil er dazu nicht in der Lage wäre.

Die Kategorie Prägung und Realitätsverweigerung ist angeregt durch einen behavioristischen Ansatz (Staddon, 2016) zur Verbesserung von Unternehmensentscheidungen durch eine Sensibilisierung von Stakeholdern und Führungskräften hinsichtlich potenzieller Verzerrungen der Wahrnehmung der marktbezogenen Wirklichkeit.

#### 7.3.2.2. Interessen

##### **Definition und Abgrenzung**

*Interessen* als zweite Kategorie des Weltbild-Konzepts beziehen sich auf die zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung aktuelle Konstellation, in der sich die Entscheider hinsichtlich ihrer beruflichen wie privaten Situation befinden. Sie beziehen sich nicht auf den persönlichen Werdegang des Entscheiders wie dies die Kategorie Prägung und Realitätsverweigerung tut. Die Kategorie *Interessen* hat eine enge Verwandtschaft mit der Kategorie Prägung und Realitätsverweigerung, weil auch Interessen mitunter durch Emotionen begründet werden („...und die Auslastung gut war, war auf Eigentümerseite wenig Bereitschaft, Mittel für die weitere Entwicklung und Marktbearbeitung bereit zu stellen. Auch in der Belegschaft wurde dem Thema Flexibilität ein geringer Stellenwert beigemessen...“, BAZ Hersteller). Die Kategorie *Interessen* befasst sich vor allem mit den bewusst durch die Person des Entscheiders oder durch sein Umfeld gesetzten Ziele und ihren Auswirkung auf strategische Entscheidungen.

##### 7.3.2.2.1.1 Entscheidungen wider die Vernunft

Es kann vorkommen, dass der Entscheider zwar die Situation richtig im allgemeinen Sinne der Branchenmehrheit einschätzt, aber trotzdem nicht logisch entscheidet und das tut, was nach allgemeiner Auffassung zu tun ist, sondern vielleicht aus bewusstem eigenen Interesse anders entscheidet als es für das Unternehmen vorteilhaft wäre (Welsch, 2010, S. 90). Die Prinzipal-Agent-Theorie (Malik, 2006) unterstellt, dass Personen, die im Auftrag von jemandem eine Leistung ausführen, den Informationsvorsprung, den sie in der Regel bei der Ausführung gegenüber dem Auftraggeber haben, dazu nutzen, um ihre eigenen Interessen bestmöglich zu verfolgen.

Ausgeprägte Mehrheitsmeinungen im Unternehmen (Staddon, 2016), Tunnelblick der Beteiligten z. B. aufgrund gesetzter Ziele oder zurückliegender Ereignisse oder Herdenverhalten (Rademacher, 2014) führen zu vorgefassten Urteilen und können die Wahrnehmung und die objektive Beurteilung von Veränderungen verzerren.

Die Interessen (z. B. monetäre oder soziale Ziele) der Entscheider beeinflussen Ihre Einschätzung der Situation (Picot u. a., 2002, S. 125). Die Ziele können nach ihrem Ursprung (monetäre, soziale und individuelle Motivationsfaktoren), ihrer Wirkung (negativ wie bei Ängsten oder positiv wie bei Erwartungen) und ihrer Beeinflussbarkeit unterteilt werden (*„Man hatte die Sorge, dass hier ein [...] Kapitalist kommt, der die Firma auf Kosten der Mitarbeiter sanieren will. [...] mehrere Krisen durchgemacht und die Mitarbeiter mussten oft einen Beitrag zur Rettung leisten“*, Großmaschinenbauer). In der Datenauswertung hat sich der Eindruck herausgebildet, dass ein Großteil wirtschaftlicher Entscheidungen nicht rational durch die Maximierung von Nutzen bzw. die Minimierung von Aufwand erklärbar ist: Es gibt sogenannte Hygienefaktoren, d. h. die motivationale Grundausstattung (Rademacher, 2014, S. 195), die dafür verantwortlich sind, dass Mitarbeiter nicht unzufrieden sind. Dazu zählen zum Beispiel Wertschätzung für die eigene Tätigkeit, Ausstattung des Arbeitsplatzes oder Größe des Dienstwagens, Qualität der Beziehungen im Team und so weiter (Keuper, 2007, S. 204). In der empirischen Analyse wurde festgestellt, dass vermeintlich sachliche Abwägungen oft Vorwände für in Wahrheit emotionale Gründe wie finanzielle oder auch soziale Anerkennung sind.

Menschen im Allgemeinen und Manager im Besonderen wollen in der Regel keine Fehler machen und Entscheidungen treffen, die sie und wenn möglich auch alle anderen Betroffenen glücklich macht, sie streben nach der perfekten Entscheidung. Je höher der Druck, keine Fehler machen zu dürfen, umso eher wird die Entscheidung aufgeschoben. Der Grund dafür liegt unter anderem in der Meinung, dass die Umwelt den Entscheider als inkonsistent wahrnehmen würde und diese Vorstellung wird als unangenehm empfunden. Inkonsistent erscheinende Menschen werden als unzuverlässig empfunden und deshalb schwerer akzeptiert (Sauerland und Gewehr, 2017, S. 88).

#### 7.3.2.2.1.2 Einfluss der Unternehmenskultur auf die Einschätzung

*„Der Vertrieb war schlecht strukturiert und nicht effizient. [...]. Die Mitarbeiter glaubten nicht an die Notwendigkeit des Wandels [...]. Gefährlich sind Paradigmen im Unternehmen. Diese*

*nicht erkannten aber oft sehr starken Haltungen erzeugen Widerstände und filtern bzw. verzerren die Wahrnehmung von Signalen“ (BAZ Hersteller).*

Die Unternehmenskultur ist von ihrem Haupteinfluss dem Konzept der Beherztheit der Reaktion zuzuordnen. Sie hat aber auch Einfluss auf die Interessenslage der Entscheider. Entscheidungen, bei denen das Management mit offenem oder verdecktem Widerstand der Belegschaft rechnen muss, sind unangenehm, weil sie die persönliche Beziehung belasten könnten, weil die Anstrengung, sie umzusetzen besonders groß ist oder weil vielleicht Einflussnahme bei anderen Stakeholdern und dadurch eine Schwächung der eigenen Position zu befürchten ist.

Der Geschäftsführer des BAZ Herstellers war in seiner Sichtweise von der trägen Kultur, im Konkreten vom Konstruktionsteam beeinflusst worden und suchte im Nachhinein letztlich die Schuld für den Misserfolg beim Vertrieb: Man sieht, was man aufgrund der unternehmenspolitischen Situation sehen will. Die Unternehmenskultur kann also über die Interessenslage das Weltbild des Entscheiders beeinflussen. Die Verbindung zwischen Kultur und Sichtweise sowie deren Auswirkung auf die Entscheidung fehlen in der gegenwärtigen Literatur (Schimonofsky, 1999, S. 88). Es erscheint allerdings aufgrund obiger Erläuterungen und des praktischen Beispiels des Apparatebauers (Generationswechsel als Problem – Fehlentscheidungen des Nachfolgers in Personalpolitik: „...wichtige interne Stellen [...] mit Familienmitgliedern besetzt, die nicht unbedingt die notwendige Qualifikation [...] mitbrachten“) als plausibel, dass sie vielleicht lediglich mittelbar und nicht unmittelbar die Entscheidung beeinflussen. Ein Manager, der sich von seinen Mitarbeitern über eine Umweltveränderung berichten lässt, sollte sich daher vergegenwärtigen, aus welcher Unternehmenskultur die berichtenden Mitarbeiter kommen und welchen Einfluss sie auf die Färbung des Berichts haben könnten, bevor er für sich den Bericht bewertet und eine Entscheidung trifft.

Der Grund für die Widerstände gegen Kosteneinsparungen beim Großmaschinenhersteller war das Interesse der Stakeholder, insbesondere der Führungskräfte der Gewerkschaft, keine Mitarbeiter kündigen zu müssen und die Einkommen weiter hoch zu halten. Diese Perspektive war auch mit Angst vor Verlust und Veränderung verbunden und sie bezieht sich sowohl auf ein nüchternes Interesse, das sich aus der Position der Beteiligten entspringt, als auch auf die Angst vor finanziellen Konsequenzen und vor dem Verlust der Komfortzone („Man hatte die Sorge, dass hier ein [...] Kapitalist kommt, der die Firma auf Kosten der Mitarbeiter sanieren

*will. [...] mehrere Krisen durchgemacht und die Mitarbeiter mussten oft einen Beitrag zur Rettung leisten“, Großmaschinenhersteller).*

#### 7.3.2.2.1.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung zur Kategorie Interessen

Finanzielle, persönliche oder gesellschaftliche Interessen, die aus eigenen Karrierezielen oder der Stellung im Unternehmensgefüge entspringen bewirken in der Praxis eine Sichtweise, eine Brille, die die Bewertung von Entscheidungssituationen grundlegend ändern kann. Interessen sind die mit Abstand am schwierigsten zu identifizierende Kategorie in Interviews, weil sie von den Experten tendenziell nur dann genannt werden, wenn sie nicht ihre eigenen Schwächen dadurch offen legen würden (Rademacher, 2014, S. 3). Somit bleibt es vielfach beim Verdacht, dass persönliche Interessen mit im Spiel sein könnten, es sei denn, dem Betrachter liegen irgendeine Insider-Informationen vor. Die Kategorie hatte aber lediglich drei Nennungen in allen Interviews. Interessen nehmen in der Literatur hingegen breiten Raum ein (Prinzipal-Agent-Literatur: (Sauerland und Gewehr, 2017, S. 18); Corporate-Social-Responsibility Literatur: (Proctor und Hassard, 1990; Heintzeler, 2008; Welsch, 2010). Es stellt sich angesichts dieses Widerspruchs die Frage, ob es den übrigen Experten *en gros* gelungen ist, Eigeninteressen vor dem Interviewer zu verbergen, die trotz unvoreingenommener und umfassender analytischer Betrachtung der jeweiligen Entscheidungssituationen nicht in vollem Umfang deutlich geworden sind.

#### 7.3.2.3. Diskussion des Konzeptes Weltbild der Entscheider

Das Konzept des Weltbilds ist aus wissenschaftlicher Sicht dem Gebiet des Behaviorismus zuzuordnen. Es versucht das Verhalten von Managern als Ergebnis ihrer Persönlichkeit und der Eingangssignale (Gigerenzer, 2008, S. 232) in Veränderungssituationen zu erklären. Das Konzept kommt, dem Konstruktivismus folgend zum Ergebnis, dass der Manager sich seine Realität konstruiert, d. h. die Umweltveränderung so sieht, wie er sie aufgrund seiner persönlichen Situation innerhalb und außerhalb des Unternehmens sehen möchte, in dem er sich dazu möglichst faktenorientierte Beweise sucht, um seine Entscheidung zu rechtfertigen.

#### **Trägt ein objektives Weltbild zum Entscheidungserfolg bei?**

In den Analysedaten finden sich, wie die folgende Tabelle zeigt, insgesamt zehn Nennungen zum Weltbild der Entscheider. Auch hier überwiegen bei insgesamt nicht erfolgreichen Entscheidungen die falschen Überlegungen (sechs Nennungen) und bei erfolgreichen Entscheidungen die richtigen Überlegungen (eine Nennung). Aus der insgesamt geringen Anzahl von Nennungen kann hier schwerlich von einem statistisch signifikanten Unterschied gesprochen werden.

Unternehmen	Einfluss	Weltbild der Entscheider		
		Prägung und Realitätsverweigerung	Interessen	Summe
Anzahl Nennungen bei NICHT erfolgreichen Entscheidungen	+	0	0	0
	+/-	0	0	0
	-	4	2	6
Anz. Nennungen bei ERFOLGREICHEN Entscheidungen	+	1	0	1
	+/-	0	0	0
	-	2	1	3
Anzahl Nennungen gesamt	+	1	0	1
	+/-	0	0	0
	-	6	3	9
	$\Sigma$	7	3	10

Tabelle 6: Häufigkeitsverteilung des Weltbilds der Entscheider in den Experteninterviews

(Quelle: eigene Darstellung aus dem Datenmaterial der empirischen Analyse)

Das Weltbild der Entscheider besitzt im Blick auf die obige Tabelle keinen erheblichen unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg von Entscheidungen. Aufgrund der oben angeführten Hypothese, dass sowohl die Prägung als auch **die Interessen einen Filter zur Beurteilung der sogenannten objektiven Realität** bilden, besitzt **das Weltbild jedoch einen Einfluss auf die Interpretation** der Daten in der Entscheidungssituation, im Konkreten über die Ergebnisse der Umweltanalyse, sowie die Interpretation der Handlungsmöglichkeiten bzw. -erfordernisse. Das Weltbild übt also einen Einfluss auf die Beherztheit der Reaktion aus, es hat aber auch praktische Auswirkungen auf die Professionalität der Umweltanalytik und die Analysekonnektivität. Es wird bei entsprechender **Unstimmigkeit zwischen Weltbild und Umweltanalytik mitunter solange analysiert, bis Informationen gefunden werden, die das Weltbild bestätigen** („haben Auftragseingangskurven und Diskussionen auf der Managementebene und Eigentümerseite auf der Zeitachse übereinandergelegt und gesehen, [...] Wir sind uns hier selbst im Weg gestanden. [...] und binden Ressourcen, um solche Signale zu erkennen“, BAZ Hersteller). Diese

These stützt auch die Theorie des Konstruktivismus. Das Management (wie nach Picot 2002, DIS\_WA\_Morawetz Oskar\_MUDR0081 2.docx

S. 493 jeder andere Mensch auch) konstruiert sich seine Wirklichkeit. Es erfolgt gewissermaßen ein Zweckentfremden der Organisation und ihrer Werkzeuge und Ressourcen zur Bestätigung des eigenen Weltbilds und den daraus resultierenden „Wunschentscheidungen“.

Das Weltbild besitzt somit einen (wichtigen) mittelbaren Einfluss auf den Erfolg von Entscheidungen, weil es im Gegensatz zum Konzept „Verständnis der Absatzmärkte“ nicht auf das Wissen über die Zusammenhänge in der Unternehmensumwelt, also das „Sehen-Können“, sondern auf das objektive „Sehen-Wollen“ der Veränderungen in der Unternehmensumwelt abzielt:

**Ein richtiges Weltbild der Entscheidungsträger und der der Manager eines Unternehmens ist somit eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für erfolgreiche Entscheidungen bei Umweltveränderungen.**

### **Vermischung von Qualifikation und Opportunismus?**

Das Konzept des Weltbilds setzt in seiner Definition und Betrachtung des bzw. der entscheidenden Manager fachliches Können voraus. Unfähigkeit in der Beurteilung der Veränderung respektive der Entscheidung mangels Erfahrung oder Ausbildung sind Einflussfaktoren, die nicht im Weltbildkonzept enthalten sind.

Somit schließt das Konzept an Theoriebereiche an, die sich mit Entscheidungsverhalten aus Eigeninteressen oder nicht monetären Motiven beschäftigen, wie z. B. Corporate Social Responsibility (CSR), Strategic Entrepreneurship, Opportunity Seeking (Hartmann, 2014) oder die Prinzipal-Agent-Theorie (Spisak und Pica, 2013, S. 99). Cropanzano (2005, S. 986) führt aus, dass eine Vielzahl von aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten der Meinung sei, dass Managementverhalten in vielen Fällen nicht durch unternehmerisches Kalkül zu erklären sei, sondern durch eigene finanzielle oder soziale Interessen wie Macht, Image etc. Fragen zu derartigen Aspekten der Entscheidungen waren nicht konkreter Gegenstand der Interviews und wurden von keinem der Experten angesprochen. Prägung und Sichtweise der vermeintlichen Realität wurden soweit angesprochen bzw. kritisiert, soweit die Experten für die Entscheidung nicht direkt verantwortlich waren. Die Nahtstelle zwischen der oben erwähnten Literatur und dem Weltbildkonzept lässt sich durch ein abschließendes Beispiel erklären: Wenn Manager wie der CEO des Apparatebauers aufgrund seiner Vita oder seiner sozialen Stellung als Sohn

des Unternehmensgründer die Situation ohne Gesichtsverlust nicht anerkennen konnte, so beschreibt das exakt die gegenständliche Definition der Kategorie Prägung und Realitätsverweigerung. Seine Haltung erklärt sich durch eine gewisse Einfalt in seinem Weltbild und die Angst vor Gesichtsverlust, sie verstößt nicht gegen die erwähnten ethischen oder moralischen Kodizes, sondern ist ein schlichter Filter in der Wahrnehmung des Betroffenen, ohne die Absicht, dem Unternehmen Schaden zuzufügen.

### **7.3.3. Strategische Tragfähigkeit**

Strategische Entscheidungen auf Geschäftsbereichs- oder Unternehmensebene betreffen gemäß Kapitel 6.3.2.2 Entscheidungen darüber, auf welchen Märkten das Unternehmen mit welchen Produkten tätig ist. In der Zielsetzung in Kapitel 3.2 wurde gefordert, dass mit der Arbeit ein „Beitrag zu nachhaltiger Profitabilitätssteigerung bzw. Firmenwertsteigerung“ geleistet werden soll. Mit tragfähig ist dementsprechend an dieser Stelle gemeint, dass die Entscheidung als solche (unbeschadet der Qualität ihrer späteren Umsetzung) dazu geeignet ist, *eine zuverlässige Grundlage für nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens* (Hartmann, 2014) zu bilden. Als strategisch tragfähig ist eine Entscheidung zu verstehen, die aus der Sicht der Unternehmenssituation, insbesondere der Kernkompetenzen des Unternehmens, die weitere Entwicklung des Marktes zutreffend berücksichtigt (Picot, Dietl und Franck, 2005). Die Begründung für diese These liefern die beiden folgenden Kapitel.

Die empirische Analyse hat gezeigt, dass Entscheidungen in Veränderungssituationen nicht nur mangels fehlendem Verständnis der Absatzmärkte oder wegen einem verzerrten Weltbild der Entscheider nicht erfolgreich sind, sondern auch, weil sie am Wesen der Veränderung vorbei getroffen werden (vgl. Kapitel 7.3.3.1) oder die Struktur der Entscheidung hinsichtlich ihrer Veränderungsrate nicht zum Unternehmen oder zur Umwelt passt, ihre Granularität sozusagen falsch ist (vgl. Kapitel 7.3.3.2).

#### **7.3.3.1. Analysekonnektivität**

*„Das Wichtigste ist, man muss wissen, wohin geht die Reise, was ist die Vision [...], dann hat man den Vorteil, dass sich alle im gesamten Team wieder mal mit den Prozessen beschäftigen müssen. Da sind die Risiken wesentlich geringer als die Chancen“* (Energieerzeugerhersteller).



Analysekonnektivität ist ein Begriff, der sich als gemeinsamer Nenner mehrerer ähnlicher Phänomene in der empirischen Analyse ergeben hat. Der **Begriff beschreibt das Ausmaß an Verbundenheit des Designs der strategischen Entscheidung mit den Ergebnissen der Umweltanalyse**: Das Unternehmen empfängt Signale über Umweltveränderungen (2005, S. 986) und beschließt nach mehr oder weniger vielen Zwischenschritten eine Reaktion auf diese Veränderungen, die (bei mangelnder Konnektivität) nicht oder nicht vollständig im Zusammenhang mit dem Analyseergebnis steht.

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich zum einen auf das Wesen und die Wirkungsweise der Analysekonnektivität und zum anderen auf die sachlichen Inhalte der Analysekonnektivität, die im Datenmaterial der empirischen Analyse von strategischer Bedeutung waren.

#### 7.3.3.1.1 Zum Wesen und der Wirkungsweise der Analysekonnektivität

In den vorherigen Kapiteln wurden Aspekte erörtert, die dafür sorgen, dass die Entscheidung unter falschen Annahmen oder aus falscher Perspektive getroffen wurden. Die Kategorie der **Analysekonnektivität beschreibt hingegen die Lücke zwischen einer grundsätzlich richtig verstandenen Situation (der Umweltveränderung) und einer letztlich sachlich falsch getroffenen Strategieentscheidung**. Es besteht hohe Konnektivität, wenn die Entscheidung fest am Analyseergebnis verankert ist, d.h. wenn eine schlüssige Verbindung zwischen den Aspekten der Entscheidung und der Analyseerkenntnis besteht.

Auch Lynch kommt zu dem zunächst naheliegenden Schluss, dass **Strategien im Einklang mit der Umwelt** stehen müssen (vgl. D. Rooke und Torbert, 2005). Lynch bezieht seine Ausführungen auf den turnusmäßigen Strategieevaluierungsprozess, den viele Unternehmen z. B. jährlich anlässlich ihrer Budgetierungsphasen betreiben. Diese, fast trivial anmutende Forderung ist aber **in der Praxis keineswegs durchgängig erfüllt**, wie sowohl die Ausführungen von Grattan (McClelland, 2014, S. 2) als auch nachfolgende Zusammenfassung aus der empirischen Analyse belegen.

Ein prägnantes Beispiel dafür ist der Fall des Komponentenherstellers: *„Die Signale waren so eindeutig wie fein dosiert: Langsam sinkender Auftragseingang bei Neumaschinen [...]. Wir hatten trotzdem von unserer Mutter die Vorgabe, nur verlängerte Werkbank zu sein und sich auf den doppelten Umsatz auszurichten“*, Komponentenhersteller). Das Management erkennt

in diesem Fall die Veränderung aber kann aufgrund der Vorgabe durch den Eigentümer (vgl. auch Thema Stakeholdersituation in Kapitel 7.3.4.2) die Lücke zwischen Erkenntnis und Strategie nicht schließen. Ähnliche Hemmnisse können auch bei Veränderungen bestehen, deren Bewältigung mehr finanzielle oder personelle Ressourcen erfordert als zur Verfügung stehen.

#### 7.3.3.1.2 Analysekonnektivität in der Praxis

Hinsichtlich der strategischen Stoßrichtung konnten in den Experteninterviews folgende Entscheidungen identifiziert werden, die im Zusammenhang mit Analysekonnektivität stehen. Nachdem diese Entscheidungen auch aus der Sicht der strategischen Granularität zu beurteilen sind, erfolgt eine ausführliche analytische Diskussion dieser Entscheidungen erst im Kapitel 7.3.3.2, um Redundanzen zu vermeiden. Die entsprechenden Nennungen in den Interviews werden, sofern aus der Sicht der Analysekonnektivität positiv oder negativ relevant in der quantitativen Auswertung in Kapitel 7.3.3.3 für die Kategorie Analysekonnektivität mitberücksichtigt und sind im Kapitel 7.3.3.2 mit dem Hinweis „vgl. auch Analysekonnektivität“ gekennzeichnet. Sie werden deshalb an dieser Stelle lediglich kurz und ohne weitere Verweise auf eventuelle Literatur aufgelistet:

- **Produktpolitische Entscheidungen**, insbesondere zum Standardisierungsgrad und zur Wertschöpfungstiefe und Wertschöpfungsbreite: Der Standardisierungsgrad bzw. der Individualisierungsgrad von Produkten ist eine sehr grundlegende Strategieentscheidung. Je individueller auf Kundenwünsche eingegangen werden kann, desto mehr Kunden können – theoretisch – erreicht werden. Zur Wertschöpfungstiefe wurden das Thema der Komplettlösungen und die damit einhergehende Problematik der Komplexitätssteigerung und Auftragsgrößensteigerung identifiziert. Entscheidungen zur Wertschöpfungsbreite wurden von Experten insbesondere mit Fixkostendegression bei Expansion erläutert.
- **Unternehmensstrukturentscheidungen**: Die empirische Untersuchung zeigt, dass strukturelle Entscheidungen (Entscheidungen, die eine Änderung der Fertigungs- oder Vertriebsstruktur zur Folge haben) entweder auf Grund von Änderungen der Marktstruktur oder der Marktanforderungen erfolgen.
- **Veränderungen der Marktstruktur**: Veränderungen am Absatz- oder Wettbewerbsmarkt, die entweder durch den schieren Geschäftsgang der Marktteilnehmer oder durch Zusammenschlüsse oder Abspaltungen entstanden sind

- **Veränderungen der Marktanforderungen:** Als Ansatzpunkt für strukturpolitische Entscheidungen wurde das Anforderungsprofil der direkten Kunden hinsichtlich Vergabepolitik und hinsichtlich geographischer Nähe identifiziert: Insbesondere Konzerne als Abnehmer des Mittelstands scheinen bei Eintrübung der Konjunktur ihre Investitionen zwar zu reduzieren, die Auftragsvergaben jedoch in größere Pakete zusammenzufassen (vgl. Komplettlösungen) und in den Angeboten maximale Transparenz zu verlangen. Die Erschließbarkeit neuer Kunden mit bestehenden Produkten hängt oft weniger von der Leistungsfähigkeit als von der Marktnähe und der Qualität bestehender Beziehungen ab.

Dass es auch Firmen gibt, die die Erkenntnisse aus Analysen konsequent strategisch umsetzen, zeigt folgende Aussage: *„Den Ausschlag hat letztendlich das Vertrauen in die Kundenbeziehung gegeben. Von den harten Fakten hat nichts gegen die Beauftragung und nichts gegen das Risiko gesprochen, von den weichen Fakten hat am Ende das Bauchgefühl für den Baustart vorab gesprochen“* (Fahrzeugbauer). Der Fahrzeugbauer lieferte im Interview eine treffsichere Analyse der Situation und handelte in völliger Übereinstimmung damit – er hatte den Bedarf für Sonderprodukte erkannt, die entsprechend notwendige Werkserweiterung geplant und zeitnah umgesetzt. Die Ursachen für mangelnde Analysekonnektivität können vielfältig sein, sie können z. B. in operativen Restriktionen (fehlende Finanzmittel, fehlende Personalressourcen etc.) liegen, es besteht aber auch die Möglichkeit, dass die ursprünglichen Analyseergebnisse letztlich im Zuge des Entscheidungsprozesses aus den Augen verloren werden. McClelland (2014, S. 3) fordert, die Strategie muss den Bedürfnissen der Zielmärkte dienen.

So naheliegend die hinter dieser Kategorie stehenden Überlegungen sind, so bedeutsam ist diese Thematik in der Praxis, weil operative Restriktionen (finanzielle oder personelle Mittel, Fachwissen etc.) in vielen Mittelstandsbetrieben im Maschinenbau ein Problem für Entscheidungen darstellen (Lynch, 2006, S. 493). Insbesondere die Verfügbarkeit von Kapital ist bei eigentümer-geführten Unternehmen bereits im laufenden Geschäftsbetrieb ein häufiges Thema (Drahthersteller, Sägenhersteller, BAZ Hersteller etc.). Die Finanzierung von strategischen Änderungen, wie zum Beispiel der Eintritt in neue Märkte stellt solche Unternehmen vor große Hürden. Viele Unternehmen erkennen die Notwendigkeit der Änderung spät und müssen bzw. müssten dann für ihre Verhältnisse relativ hohe Mittel in relativ kurzer Zeit aufwenden. Sind diese Mittel nicht verfügbar, sind Strategie und ggf. Unternehmensstruktur so

anzupassen, dass sie im Einklang zur Umweltveränderung stehen und Analysekonnektivität dadurch wieder hergestellt wird.

Die beiden erstgenannten Beispiele hatten erhebliche Defizite in der Analysekonnektivität und die Entscheidung insgesamt war in beiden Fällen als nicht erfolgreich zu beurteilen. Die Entscheidung des Fahrzeugherstellers war erfolgreich und die Analysekonnektivität war außerordentlich hoch. Hohe Analysekonnektivität erscheint aus den Beispielen und den dargelegten Argumenten eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Entscheidungserfolg.

Auch Zuwarten (d. h. mit Entscheidungen zögern) ist eine Form fehlender Analysekonnektivität: „Die Strategische Frage der Wertkettengestaltung [...] ist mittlerweile recht eindeutig zu beantworten: Uhren in China, Draht in China, Maschinen in China“ (Drahthersteller). Der Fall des Drahtherstellers fällt sowohl unter die Kategorie der Analysekonnektivität als auch unter die Kategorie des Dringlichkeitsgefühls. Er erläuterte schlüssig die Umweltveränderung und die dafür notwendigen Schritte, änderte aber seine Strategie nicht, wodurch sich eine strategische Lücke zwischen gelebter und idealer Strategie ergab. Die gelebte Strategie hatte somit ihren Konnex zur selbst erstellten Analyse und Diagnose verloren.

Die **Aufgabe des Managements besteht darin, größtmögliche Konnektivität** zu den Analyseergebnissen herzustellen. **Diejenige strategische Option** (Grattan, 2002, S. 202) mit dem **größtmöglichen theoretischen Nutzwert** (vgl. Kapitel 1.1), die **gerade noch innerhalb der operativen Handlungsrestriktionen** liegt (vgl. Kapitel 1.1) sollte daher zur Umsetzung angestrebt werden. Von allen interviewten Unternehmen berichten aber lediglich 2 Unternehmen (der Fahrzeugbauer und der Komponentenhersteller) von der Evaluierung mehrerer strategischer Optionen. Hier ist ein **massives Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis** festzustellen. Die meisten Werke zum Thema Strategie, die für diese Arbeit berücksichtigt wurden, legen die Prüfung mehrerer Optionen vor einer Entscheidung nahe (2014, S. 3). Die Ursache für dieses praktische Defizit kann nur vermutet, aber aus den Forschungsdaten nicht belegt werden. Fehlende Kapazität zur Elaboration mehrerer Optionen oder fehlende Managementqualität zur Identifikation mehrerer Optionen könnten nach Meinung der Literatur (Welsch, 2010, S. 239; Hering, 2014; Jungermann, Pfister und Fischer, 2017, S. 243) z. B. zwei Ansatzpunkte sein.

#### 7.3.3.1.3 Rentabilität der Entscheidungsoptionen als Voraussetzung

Egal welche Stoßrichtung die Entscheidung verfolgt (vgl. nachfolgende Ausführungen zu konkreten Entscheidungsaspekten der Analysekonnektivität), **tragfähige strategische Entscheidungen müssen die erzielbaren Margen, resultierend aus dem Preisniveau der Zielmärkte und dem Lohnniveau bzw. den Investitionserfordernissen der Fertigungsstandorte**, berücksichtigen, um die langfristige Zielerreichung der Wertsteigerung und die kurzfristige Erreichung von Etappenzielen verifizieren zu können (*„Auf Basis von Analysen [...] ist eben rausgekommen, dass unsere Margen im Automotive gering sind, weil die Herstellkosten in Mitteleuropa mit den hohen Löhnen einfach zu hoch sind – hier müsste man schon einen sehr modernen und hoch automatisierten Anlagenpark haben, um wettbewerbsfähig zu sein“*, Kunststoffmaschinenhersteller). Die einfache Frage, *was zahlt der Markt und welche Kosten sind unter diesem Gesichtspunkt überhaupt denkbar*, beeinflusst die Auswahl nachfolgend skizzierter Optionen. Darüber hinaus ist zu beachten, dass Zielmärkte im Maschinenbau in der Regel nicht erlauben, innerhalb der Menge profitbringender Optionen ausschließlich nach Profitmaximierung zu selektieren, das zeigen die Interviews der Experten, wie zum Beispiel der Fahrzeugbauer oder der BAZ Hersteller ebenso wie der Logistikausstatter. Sogenannte weiche Leistungsfaktoren wie Qualität und Servicelevel müssen im Zusammenspiel mit harten Faktoren wie dem Preis-/Leistungsverhältnis oder der Lieferzeit ein ausgewogenes Nutzenbündel für den Markt bilden (Voigt, 2008, S. 90).

In der Theorie versteht man unter Rentabilität von Entscheidungen die Betrachtung von Nutzenfunktionen und die allgemeine Überlegung, dass Entscheider diejenige Option wählen, die den Erwartungsnutzen ihrer Entscheidung maximiert, soweit Nutzen der Option und Präferenz für diese Option einigermaßen übereinstimmen (Jungermann, Pfister und Fischer, 2017, S. 38). Im Zusammenhang mit der empirischen Analyse und dem Weltbild der Entscheider könnte der Nutzenfunktion die wirtschaftlich-sachliche Vorteilhaftigkeit der Entscheidung aus der Sicht des Unternehmens und die Präferenz eher dem subjektiven Aspekt, d. h. den Interessen bzw. der Realitätswahrnehmung des Entscheiders zugeordnet werden.

#### 7.3.3.1.4 Korrekturen von Entscheidungen bei Veränderungen

Selbst wenn Entscheidungen aus der Sicht der Analyse der Veränderungssituation richtig getroffen worden sind und eine definitionsgemäß hohe Analysekonnektivität aufweisen, können

sie kurze Zeit später falsch sein, weil sich die Situation nicht so entwickelt hat, wie zum ursprünglichen Zeitpunkt der Analyse vermutet:

Jungermann unterstellt in seinen Ausführungen zur Kontingenz von Entscheidungen das Vorhandensein von Entscheidungsregeln, die einerseits Merkmale des Entscheidungsproblems (Vertrautheit, Klarheit der Ziele, Stabilität) und andererseits Merkmale des Entscheidungsumfelds (Reversibilität, Bedeutsamkeit, Verantwortlichkeit und Beachtung von Restriktionen) berücksichtigen (Fueglistaller, Müller und Volery, 2004, S. 434; Niermann, 2014, S. 380). **Wesentlich ist es aus der Sicht der befragten Experten, Entscheidungen nachzuverfolgen und zu korrigieren**, weil sich der Gang der Dinge anders entwickeln kann als angenommen („*Ich habe keine Angst vor Entscheidungen und keine Angst vor falschen Entscheidungen. Nach der Entscheidung geht es weiter und dann kann ich schauen wie es geht und wenn ich schnell genug bin kann ich die Entscheidung korrigieren oder stoppen*“, Lebensmittelhersteller, ähnlich der Fahrzeughersteller). Diese Überzeugung wird auch von mehreren Experten in der Untersuchung von Sauerland vertreten (Voigt, 2008, S. 90). Voraussetzung ist allerdings, dass **die Entscheidungen so strukturiert** waren (vgl. strategische Granularität), dass sie auch einigermaßen **leicht zu ändern** sind, was bei strategischen Entscheidungen, die in der Regel von größerer Tragweite sind, mitunter nicht einfach zu erreichen ist – vgl. Kapitel 7.3.3.2. Untersuchungen zeigen, dass der betriebene analytische Aufwand für Entscheidungen umso höher ist, je höher die erwarteten Gewinne sind (Jungermann, Pfister und Fischer, 2017, S. 38). Die Zielgenauigkeit von Entscheidungen korreliert nicht mit dem betriebenen Aufwand und hängt von der Situation, dem Problem und der Adaptivität des Werkzeugkastens der Entscheider ab (Jungermann, Pfister und Fischer, 2017, S. 243).

#### 7.3.3.1.5 Zusammenfassung und kritische Würdigung zur Kategorie Analysekonnektivität

***Wenn die strategische Entscheidung von der, aus der Sicht der Umweltveränderung erforderlichen Idealstrategie abweicht, sind strukturelle Anpassungen des Unternehmens ebenso erforderlich, ansonsten ist langfristig von einem Rückgang der Profitabilität auszugehen.***

Die Kategorie erreicht mit 28 von insgesamt 175 Nennungen Rang 4 unter den 9 Kategorien und erscheint somit *durchschnittlich bedeutsam*. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass sowohl bei erfolgreichen als auch bei nicht erfolgreichen Entscheidungen die zutreffenden, d. h. erfolgsfördernden Überlegungen zur Analysekonnektivität deutlich überwiegen und insofern

Analysekonnektivität aktuell keine praktische Ursache für fehlenden Entscheidungserfolg ist. Das bedeutet, wenn im Maschinenbau Entscheidungen getroffen werden, orientieren sie sich überwiegend an den vorliegenden Erkenntnissen der Umweltanalyse. Analysekonnektivität hängt somit von der Professionalität der Umweltanalytik stark ab, beeinflusst sie aber umgekehrt nur gering (ggf. im Falle von vertieftem Nachfassen). Analysekonnektivität wird ihrerseits von der Kategorie strategischer Granularität beeinflusst. In der Praxis werden hier produktpolitische Anpassungen ebenso wie produktionspolitische Maßnahmen ergriffen, um diese Abweichungen zu beheben.

Die in der Literatur dargestellten Überlegungen zur Abwägung des Erwartungsnutzens (Sauerland und Gewehr, 2017, S. 27 ff.) sind in der Praxis in der Form von finanziellen Planrechnungen hinsichtlich strategischer Optionen zu finden. **Persönliche Nutzenabwägungen** waren **in den Daten nicht explizit** erkennbar, sie könnten implizit von den Entscheidern durchgeführt worden sein, auch wenn fraglich ist, ob diese derart formal durchgeführt wurden.

Die praktische Bedeutung der Kategorie ist insofern gegeben, da die empirische Analyse zeigt, dass **rund ein Viertel der analysierten** Unternehmen (Bsp. Drahthersteller, BAZ Hersteller, Energieerzeugerhersteller) selbst bei **richtiger Interpretation** der Umweltveränderungen nicht entsprechend, d. h. **nicht konnektiv handeln**, weil Mut (vgl. Beherztheit) oder Dringlichkeitsgefühl zur radikalen Neupositionierung (Jungermann, Pfister und Fischer, 2017, S. 244) des Unternehmens (andere Produkte, andere Märkte, Restrukturierung etc.) fehlen, die die Umstände, in denen die Unternehmen stecken (z. B. die Ressourcenknappheit) erfordern würden.

Aus theoretischer Sicht kann auch hier konstatiert werden, dass viele Detailspekte bereits in der Literatur bekannt sind, der Konnex zur Praxis im Einzelnen und im gesamten für Strategieentscheidungen aber wiederum begrenzt ist (vgl. Nutzwertberechnung, Reversibilität etc.).

#### 7.3.3.2. Strategische Granularität

Die strategische Granularität ist ebenfalls ein Begriff, der sich aus der empirischen Analyse herauskristallisiert hat. Sie ist ein Indikator für das **Ausmaß der durch die Entscheidung erforderlichen Änderung des Unternehmens bezogen auf die Zeit**. Die erforderliche Änderung kann sich **aus mehreren Teilschritten zusammensetzen** oder sie kann bedingt durch die Natur

der Änderung auf einmal zu vollziehen sein. Je besser die Umsetzung der Entscheidung in Teilschritte zerlegt werden kann, umso eher kann die Entscheidung auf dem Weg korrigiert werden, wenn die Situation dies erfordert und umso *feingliedriger* bzw. umso *feingranularer* ist sie.

Es ist bemerkenswert, dass erfolgreiche Unternehmen wie der Fahrzeugbauer die Entscheidung („Wir hatten einen Plan B, der vorsah, dass wir die Werkserweiterung nur halb so groß bauen würden, wenn wir den Auftrag nicht erhalten...“, Drahthersteller) in kleinere Etappen (höhere Granularität) unterteilen und danach trachten, ihr Risiko zu minimieren, obwohl sie die erforderlichen Mittel für eine Umsetzung in einem Schritt hätten. Es ist außerdem bemerkenswert, dass weniger erfolgreiche Unternehmen wie der Drahthersteller („...Verlagerung der Fertigung insgesamt...“) oder der BAZ Hersteller (entwickelt eine komplett neue Maschinenbaureihe statt inkrementeller Weiterentwicklung einzelner Komponenten) eher grob strukturierte Entscheidungen (geringere Granularität) treffen, obwohl die Mittel eher knapp waren in beiden genannten Fällen. Auch der Sägenhersteller hatte mit seinen permanenten Versuchen eine **Politik der kleinen Schritte** eingeschlagen und war letztlich erfolgreich damit. Lediglich beim Apparatebauer konnte keine Korrelation zwischen der Granularität der Entscheidung (die Verlagerung der Fertigung eines Produktes darf als kleinerer Schritt bezeichnet werden) und dem Entscheidungserfolg dem Unternehmenserfolg insgesamt festgestellt werden. Vielleicht ist dieses Vorsichtsprinzip deshalb erfolgreich, weil selbst bei bester Analyse und hervorragender Entscheidung und Umsetzung die Berechenbarkeit der weiteren Umweltentwicklung begrenzt ist und Entscheidungen deshalb immer mit Risiken behaftet sind. Sauerland (Jungermann, Pfister und Fischer, 2017, S. 247) mahnt zum **maßvollen Umgang mit Risiken**, er warnt aber auch davor, dass **bei absoluter Risikoscheu keine neuen Wege** mehr beschritten werden können und keine Innovationen möglich sind. Gleichzeitig bestätigt Strohmeier (2006, S. 174) das Bild, das die Experteninterviews zeichnen: Je besser, d. h. kostengünstiger Entscheidungen korrigiert werden können, d. h. je adaptiver sie sind, umso, weniger „sunk costs“ (verlorene Investitionen) fallen im Laufe der Zeit an und umso rascher kann eine Kurskorrektur die Wettbewerbsfähigkeit wieder herstellen. Sauerland (Lynch, 2006, S. 488, 529) empfiehlt, in Entscheidungen „wenn-dann-Regeln“ einzubauen, um sie hinterher leichter korrigieren zu können.



Graduelle Veränderungen werden nach Meinung von Experten auch von den Mitarbeitern leichter verstanden und daher auch leichter mitgetragen („*Es war eine sanftere Veränderung, die keine schlagartige Revolution darstellte, vielleicht deshalb*“, Kunststoffmaschinenhersteller) – vgl. die Ausführungen dazu in der Kategorie Kulturdynamik, Kapitel 7.3.4.2.

Konkrete Beispiele, wie strategische Entscheidungen hinsichtlich ihrer Granularität beschaffen sein sollen (bzw. wie sie nicht beschaffen sein sollen), finden sich im Datenmaterial für Entscheidungen hinsichtlich der Produktionsstruktur, der Markt- und Produktpolitik.

#### 7.3.3.2.1 Unternehmensstruktur-Entscheidungen

Strukturelle Entscheidungen (d. h. solche, die eine Änderung der Fertigungs- oder Vertriebsstruktur zur Folge haben) ergaben sich im Datenmaterial der empirischen Analyse entweder aufgrund von Änderungen der Marktstruktur oder der Marktanforderungen.

##### 7.3.3.2.1.1 Basis: Veränderungen der Marktstruktur

Veränderungen am Absatz- oder Wettbewerbsmarkt entstehen unter anderem durch den **schieren Geschäftsgang der Marktteilnehmer** oder durch **Zusammenschlüsse oder Abspaltungen**, die in der Regel Preisänderungen (z. B. Apparatebauer, Großmaschinenhersteller), Mengenänderungen (z. B. Drahthersteller, vgl. auch Analysekonnektivität) oder Technologieänderungen (z. B. BAZ Hersteller, Lebensmittelmaschinenhersteller, vgl. auch Analysekonnektivität) zur Folge haben. Die betroffenen interviewten Auftragsfertiger antworteten auf diese Veränderungen vielfach mit einer Änderung der Unternehmensstruktur, d. h. mit einer Änderung der Fertigungstiefe, einer Verlagerung der Produktion oder massiven Kosteneinsparungen:

Marktseitigen Konsolidierungsbewegungen mit **innerbetrieblichen Reorganisationsbemühungen** zu begegnen, kann bei geringeren oder **kurzzeitigen Einbrüchen helfen** (vgl. Kostensenkungsprogramm beim Großmaschinenhersteller bzw. (2017, S. 35)). Bei massiven länger andauernden Veränderungen müssen eventuell auch **strukturelle Änderungen** wie Produktionsverlagerungen **veranlasst** werden (vgl. auch Analysekonnektivität): „*Einerseits durch interne Optimierungen aber andererseits durch schlichte Beruhigung des Marktes nach [...] vielen Übernahmen und Umbrüchen in der Branche [...] Margen erholten sich. [...] Mittlerweile sehen wir einen sinkenden Trend in der Nachfrage und [...] müssen uns die Frage stellen, ob unser Standort noch der richtige ist*“ (Drahthersteller, ähnlich der Apparatebauer).

Das **Verständnis der Zielmärkte** ist dabei ein wichtiger Faktor, wie das Beispiel des Drahtherstellers zeigt. Der signifikante Marktanteil im stagnierenden Kernabsatzmarkt Europa und der untergeordnete Anteil im Wachstumsmarkt China zeigt in diesem Fall deutlich, dass das Unternehmen strategisch falsch aufgestellt ist (*„Wir haben in Europa 30 % Marktanteil, in China 5 %. China wächst rasant, Europa stagniert. Die Frage nach der richtigen Strategie ...“*, Drahthersteller), vgl. auch Analysekonnektivität. Es kommt zu massiven Umsatzverlusten durch die Präsenz in einem stagnierenden Markt. Schulte argumentiert allerdings, dass viele Unternehmen bereits getätigte Verlagerungs-Entscheidungen wieder rückgängig machen, wenn sich im Heimatland die Bedingungen ändern: *„Rückverlagerungen sind demnach die Folge, wenn der moderne Technikeinsatz einen neuen Standortvorteil begründet“* (2006, S. 174). Bei derartig grundlegenden Änderungen wie im Fall des Drahtherstellers, der sicherlich stellvertretend für viele Bereiche ist, die durch das enorme Wachstum des asiatischen Marktes betroffen sind, erscheint der langfristige Sinn dieser Strategie aber zweifelhaft, weil **geographische und kulturelle Distanz und langfristig schwindende Effizienzunterschiede** (2017, S. 166) und somit steigende Lohnkostenvorteile ein reines Operieren von Europa aus nahezu unmöglich machen werden. In solchen Fällen sind die einzigen Optionen entweder ein **Rückzug aus diesen Geschäftsbereichen** (bis hin zur Unternehmensschließung) oder eine Vorwärtsstrategie in der Form einer **tragfähigen Internationalisierungs-Strategie** unter Beachtung bekannter Erfolgsfaktoren für Internationalisierungs-Strategien (Lehr, 2006, S. V). Vier Faktoren werden von den Experten als besonders wesentlich für den Erfolg für Fertigung und Vertrieb im Ausland gesehen: Faktor eins ist das **gründliche Verständnis der Logik regionaler Unterschiede** von Märkten, das sich z. B. in angepassten Vertriebsmodellen bzw. Absatzkanälen ausdrückt. In Asien allgemein und in China und Japan wird besonders der langjährige Vertrauensaufbau hervorgehoben (dem stimmt auch Lynch (Schulte, 2002, S. 245) zu), was die Rechtzeitigkeit (vgl. Kapitel 7.3.1.1) im Erkennen von Veränderungen unterstreicht (*„...die in Japan sehr wichtige Beziehungsarbeit...“*) und Absatz über Eigenmarken oder Handelsfirmen (*„meist über sogenannte (...) kümmern sich nicht nur um die dort sehr aufwendigen, d.h. sehr bürokratischen Importprozesse, sondern auch um das Lobbying zum Kunden, um die in Japan sehr wichtige Beziehungsarbeit. [...] erfolgreiches Exportmodell für den japanischen Markt ist aber die Eigenmarke“*, Drahthersteller), vgl. auch Analysekonnektivität). Faktor zwei ist die **Verlässlichkeit (Loyalität) des ausländischen Managements** (*„Oststandorte gehen für uns*

*deswegen nicht, weil [...] das Management eben nicht planbar genug ist“*, Fahrzeugbauer), dazu vgl. auch Abschnitt Analysekonnektivität, ähnlich kritisch wird dies vom Apparatebauer gesehen. Faktor drei ist **die Skalierbarkeit der Entscheidung**. Entscheidungen müssen korrigierbar sein, wenn sich im Laufe der Zeit herausstellt, dass die Umweltbedingungen sich nicht wie erwartet entwickeln oder dass die Annahmen zur Umsetzung unzutreffend waren (vgl. Kapitel 7.3.3.2). Faktor vier ist die **Ausgereiftheit bzw. Standardisierbarkeit der Produkte**. Die Aussage aus den Daten ist, unreife Produkte (und damit unreife Technologien) sind bei der Verlagerung mit großen Risiken hinsichtlich der Qualität und der Kostenüberschreitung (und somit auch des Reputationsverlusts) behaftet (*..., weil wir dort die Qualität und Termintreue nicht erreichen können [...]. Bei standardisierten Teilen [...] ist das machbar“*, Fahrzeugbauer). Insbesondere Faktor drei und Faktor vier können auch aus eigener Erfahrung des Autors in der früheren Funktion als verantwortlicher Manager für Werksverlagerungen klar bestätigt werden.

Der Werkzeughersteller weist zudem auf die Bedeutung **permanenter Überprüfung der Übereinstimmung der zu definierenden bzw. bereits definierten Strategie mit globalen Entwicklungen** hin (und regt damit eine PESTEL Analyse (Goring, 2016) an), die die eigene und (in Ergänzung zur Literatur auch die) nachgelagerte Industrie durchläuft, um Veränderungen und damit einhergehende Risiken zu antizipieren und die Unternehmensstruktur und die Strategie rechtzeitig anpassen zu können (*...Märkte rückläufig und wir wissen nicht, ob das jemals alles wieder so kommt [...] die Automobilindustrie und somit die halbe deutsche Industrie ist stark abhängig von China und deshalb müssen wir aufpassen“*, Werkzeughersteller). Dieser Hinweis fällt zwar in die Kategorie der Professionalität der Umweltanalytik, wird aber an dieser Stelle deshalb platziert, weil die Wichtigkeit der Übereinstimmung der Strategie mit dem Marktgeschehen, d. h. die Analysekonnektivität damit untermauert wird.

#### 7.3.3.2.1.2 Basis: Veränderungen der Marktanforderungen

Bei der Veränderung der Marktanforderungen wurden ein regionaler und ein konjunktureller Aspekt identifiziert:

Der **regionale Aspekt** betrifft die **Erschließbarkeit neuer Kunden mit bestehenden Produkten**. Diese hängt oft weniger von der Leistungsfähigkeit als **von der Marktnähe und der Qualität bestehender Beziehungen ab** (*„...die geographische Nähe und die persönliche Bindung sind ein unglaublich starker Kit. Die Firmen docken an die größeren Firmen an...“*,

Logistikausstatter). In solchen Fällen würde sich die Übernahme bestehender Wettbewerber anbieten, wenn dadurch die persönlichen Beziehungen nicht gefährdet wären und die Schlüsselmitarbeiter des übernommenen Unternehmens bestehen blieben. Von dieser Möglichkeit hat keines der interviewten Unternehmen Gebrauch gemacht, auch wenn Akquisition ein übliches Mittel zur Durchdringung ist (Fleisher und Bensoussan, 2007, S. 427).

Der **konjunkturelle Aspekt** der Veränderungen der Marktanforderungen betrifft das Bestellverhalten der Kunden: Insbesondere Konzerne als Abnehmer des Mittelstands scheinen bei Eintrübung der Konjunktur ihre Investitionen zwar zu reduzieren, die Auftragsvergaben jedoch in größere Pakete zusammenzufassen (2006, S. 802) und in den Angeboten maximale Transparenz zu verlangen. Der Experte des Logistikausstatters warnt davor, dass schwache Konjunktur die Risikoscheu fördert und Unternehmen deshalb versuchen, Schnittstellenprobleme zu vermeiden und Aufträge als Gesamtpakete in größeren Tranchen statt als Einzellose vergeben (*„wenn die Geschäfte bei den OEMs gut gehen werden die Pakete in kleinen Tranchen vergeben, wenn es ihnen schlecht geht werden große Pakete geschnürt“*, Logistikausstatter).

#### 7.3.3.2.2 Entscheidungen zur Produktionsstruktur:

Die Art des Produktes und die Entfernung der Kunden sind Determinanten für die geographische Struktur der Gestaltung der Leistungserstellung (Niermann, 2014, S. 134). **Großkunden mit globalem Fußabdruck** können eine enorme strukturelle Herausforderung für kleinere Unternehmen bedeuten (*„... vor Ort sein und dort Niederlassungen haben, sonst könnten wir große Unternehmen nicht bedienen [...] gründeten ab den 1990er Jahren etliche eigene Niederlassungen“*, Werkzeughersteller). Die empirische Analyse zeigt verschiedene strategische Entscheidungen von Maschinenbauern zur Konzeption der eigenen Betriebsstätten:

##### 7.3.3.2.2.1 Strategieentscheidungen zur Verlagerung von eigener Wertschöpfung

Solche Entscheidungen kommen bei Mittelstandsbetrieben laut Schulte (Fleisher und Bensoussan, 2007, S. 427) hauptsächlich als **langfristige Strategie** im Falle von Umwälzungen auf dem Markt (Bedarfe verschieben sich in andere Regionen) oder zur **Einsparung von Fertigungskosten** und für eine damit verbundene Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zum Einsatz. (vgl. auch Experteninterviews, wie z.B.: *„Eine Motivation für die Gründung des Standorts war auch bessere Nähe zum Kunden“*, Logistikausstatter). Theorien zur Internationalisierung (Schimonofsky, 1999, S. 145; Welsch, 2010, S. 228) und zur Standortverlagerung (Marschner,

2003, S. 138) bestätigen diese Aussagen und weisen auf erhebliche Schwächen in der praktischen Umsetzung hin.

Beim Drahthersteller stellte der Trend sinkender lokaler Nachfrage durch Abwanderung der Kunden aus Europa den eigenen Unternehmensstandort in Frage (*„Mittlerweile sehen wir einen sinkenden Trend in der Nachfrage und Abwanderung unseren Kunden aus den europäischen Kernmärkten und müssen uns die Frage stellen, ob unser Standort noch der richtige ist“*, Drahthersteller). Die Frage nach der **Wertkettengestaltung besitzt bei Unternehmen mit globalem Absatz hohen Stellenwert** bei strategischen Überlegungen (*„Entscheidend ist aber nicht nur die Bedarfsstruktur, sondern auch die Fertigungsstruktur [...]. Diese ist einerseits durch Lohnkosten aber auch durch Transportkosten und insbesondere durch den Knowhow- und Managementfaktor sowie die wirtschaftspolitischen Bedingungen determiniert“*, Drahthersteller). Die Entscheidung lautet im Einzelnen dann: Welche Wertschöpfungsschritte sind wo anzusiedeln? *„Wo wollen wir welchen Teil unserer Anlagen entwickeln und bauen? [...] Ist unser Sortiment [...] noch marktfähig? [...] Die Gesamtkonzeption der Anlagen könnte weiterhin in Europa stattfinden, die Komponentenentwicklung und Fertigung einschließlich Qualitätssicherung in China. Die Montagekapazitäten wären konsequenter Weise am jeweiligen Kontinent“* (Drahthersteller). Diese Überlegungen werden auch durch die Untersuchungen von Chabowski und Mena (2002) bestätigt, die ihre Arbeit auf die Internationalisierungstheorie und die Ansätze zur industriellen Organisation und zur Marktorientierung stützen.

**Produktionsverlagerung in Billiglohnländer** ist prinzipiell aufgrund der dort oft fehlenden qualifizierten Fach- und Führungskräfte **problematisch, die hohe Kapitalbindung** verringert die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen; hohe Kapitalbindung ist auch problematisch bei Konjunkturrückgängen: *„Unsere wesentlichen Wettbewerber [...] hatten sich [...] zum Aufbau von Fertigungs- und Vertriebsstützpunkten im Ausland entschlossen. Diese Entscheidungen waren [...] sehr kostenintensiv und entpuppten sich beispielsweise in der Krise 2008/2009 zu einem existenzgefährdenden Problem“* (Fahrzeugbauer). Eine Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit kann, muss aber nicht funktionieren: *„Wesentlicher Ansatzpunkt war einerseits die Kostenoptimierung bereits im Designprozess sowie eine Verlagerung des weniger anspruchsvollen, aber sehr arbeitsintensiven Teils der Fertigung nach Bulgarien“* (Apparatebauer). Allgemeine Erfolgsfaktoren zur Verlagerung

bei KMUs listet Schulte (Wu, Salomon und Martin, 2017) auf, speziell für Auftragsfertiger sei aber auf die folgenden Koordinationsprobleme hingewiesen:

**Koordinationsprobleme bei Verlagerungen:** Die Wettbewerber leiden an Qualitäts- und Terminproblemen bei Sonderanfertigungen in Billiglohnländern. Insbesondere, wenn sie nicht von Managern aus dem Heimatland gesteuert werden:

*„Es haben sich bei solchen Entscheidungen sehr viele die Finger verbrannt [...], weil wir dort die Qualität und Termintreue nicht erreichen können und das Management eben nicht planbar genug ist. Bei standardisierten Teilen und definierten Preisen ist das machbar“ (Fahrzeugbauer).*

**Erfolgsfaktoren bei Verlagerungen** der Produktion in Billiglohnländer sind **die Erhaltung der Produktivität, wirklich fähige Manager** aus dem Heimatland und eine **kritische Masse an Fachkräften**: *„Wenn bei rund 50 % Wertschöpfung aktuell die Lohnkosten – wie im Fall China – um mehr als 80 % gesenkt werden können, so ergibt dies eine Kostenersparnis von mindestens 40 % auf das Gesamtprodukt [...]. Der wichtigste Erfolgsfaktor [...] ist, eine kritische Masse an wirklich fähigen Managern und Fachkräften am Zielort zu haben – nicht nur für ein oder zwei Jahre, nein, für immer“ (Drahthersteller).*

Nach Schulte scheitern Mittelstandsbetriebe im Allgemeinen bei ihren Internationalisierungsbemühungen bzw. im Konkreten bei Verlagerungen ins Ausland an wenig systematischen Standortentscheidungen, Koordinationsproblemen und unterschätzten lokalen Rahmenbedingungen (Schulte, 2002). Schulte gibt wie viele andere Autoren auch lediglich die Empfehlung einer sorgfältigen Analyse vor der Umsetzung einer Verlagerungsentscheidung, sie erörtert auch konkrete Analyseinhalte entsprechend den Misserfolgsfaktoren. Aber weder Schulte noch andere Autoren empfehlen kleine Schritte, wie aus den Experteninterviews als sinnvoll bzw. sogar als erfolgsnotwendig geschlussfolgert werden kann.

Eine Verlagerungsentscheidung mit strategisch sinnvoller und praktisch machbarer Granularität könnte im Fall des Drahtherstellers (stellvertretend für andere ähnlich strukturierte Auftragsfertiger wie den Apparatebauer oder den Lebensmittelmaschinenhersteller) daher lauten: Konzeptionelles Knowhow mittelfristig im Stammwerk halten, Komponentendesign schrittweise auslagern, jeweils in eher kleineren Einheiten, beginnend mit der Montage von am meisten ausgereiften, standardisierten Komponenten an einen vorerst gemieteten

Standort. Dadurch können eine gute **Skalierbarkeit und Finanzierbarkeit von Verlagerungen** erreicht werden, die aus Managementsicht einfacher zu koordinieren und zu überblicken wären und bei negativer Entwicklung wäre die Entscheidung relativ einfach zu korrigieren.

#### 7.3.3.2.2.2 Kostenoptimierung in bestehenden Werken

Ein Kostensenkungsprogramm hilft als flankierende Maßnahme bei stagnierenden Märkten, um Margen-Verluste auszugleichen, ist jedoch insofern als strategische Maßnahme zu sehen, als dass es nur Krisenauswirkungen, aber keine fundamentalen Krisenursachen wie Strategie- oder Produktkrisen beheben kann, meint Säuberlich (2017, S. 8). Die Experten geben dieser Ansicht recht:

*„Wir verordneten uns demnach ein Cost-Saving Programm [...] zielte nicht nur auf Einsparungen beim Personal, sondern auch auf Einsparungen in allen anderen Kostenbereichen ab. Wir sparten innerhalb eines Jahres von 30 MEUR 8 MEUR ein“* (Großmaschinenhersteller);

*„Das allseits beliebte Mittel des Cost Cuttings zum Beispiel lindert in Krisenzeiten die Symptome aber hebt das Unternehmen nicht gegenüber dem Wettbewerb hervor, es verschafft keinen wirklichen Vorsprung“* (Drahthersteller).

Die Experten betonen auch den notwendigen langfristigen Planungshorizont von Strategieänderungen:

*„Weitreichendere Richtungswechsel, wie z.B. Umstrukturierung oder neue strategische Geschäftsfelder – durch Zukauf oder durch Erschließung aus eigener Kraft – brauchen Zeit und Kapital“* (Drahthersteller).

**Am schwierigsten zu finanzieren sind Strategiewechsel bei Markt- und Konjunkturkrisen:**

*„Banken sind in solchen Situationen in aller Regel kein guter Partner, sie sind risikoavers und deshalb nicht geeignet“* (Drahthersteller), vgl. auch Pielken (2002, S. 305).

Das gilt insbesondere dann, wenn das Unternehmen bereits selbst in einer Krise steckt (Schulte, 2002, S. 129,156,181). Auch beim *Cost Cutting* gilt es, die Einsparungsmaßnahmen so einzusetzen, dass sie revidierbar sind, soweit sie das Leistungsvolumen und nicht die Effizienz betreffen (2014, S. 6). Wird beispielsweise auf Grund von Unterauslastung Personal abgebaut, so kann dies bei einem späteren Anstieg nur schwer wieder eingestellt werden, weil durch den durch die Kündigung eingetretenen Vertrauensverlust besser qualifizierte

Mitarbeiter schwerer zurück geholt werden können, weil sie am Arbeitsmarkt mehr Auswahlmöglichkeiten haben. **Spezielle Betriebsvereinbarungen mit Kurzarbeit, negativen Zeitkontoständen, Bildungskarenz** oder Ähnlichem (vgl. Interview Großmaschinenhersteller) können hier eine Maßnahme zur Herstellung adäquater strategischer Granularität sein. Ähnliches gilt für Einsparungen bei Anlagen- oder Infrastrukturressourcen (2017, S. 179). Der Verkauf von Gebäuden ist schwer rückgängig zu machen, Vermietung ist dagegen leichter zu regeln etc.

#### 7.3.3.2.2.3 Werkserweiterung im Inland

Kosteneinsparungen auf andere Weise zeigt der Fahrzeugbauer. Er investiert in kleinen Etappen, um das Risiko einer Fehlinvestition zu begrenzen, falls seine Entscheidung falsch war und die erhoffte Volumensteigerung durch den erwarteten Großauftrages nicht kommt:

*„Wir hatten einen Plan B, der vorsah, dass wir die Werkserweiterung nur halb so groß bauen würden, wenn wir den Auftrag nicht erhalten“* (Fahrzeugbauer) – vgl. auch nächster Punkt „Werkserweiterung“

Bei Erweiterungsentscheidungen ist strategische Granularität ebenso wichtig wie bei Entscheidungen zur Verringerung des Geschäftsvolumens. Ein „Fahren auf Sicht“ als Erfolgsmodell florierender Unternehmen wie dem des Fahrzeugbauers ist aus Risikosicht generell zu empfehlen (Berndt, Fantapié Altobelli und Sanders, 2003; Sauerland und Gewehr, 2017, S. 40), soweit dies möglich ist. Investitionen in kleine Tranchen aufzuteilen und Zug um Zug mit dem Eintreffen der zu Beginn getroffenen Annahmen zu handeln, ist der Grundgedanke der Kategorie „strategische Granularität“: *„Aufgrund der [...] vorgegebenen Lieferfristen musste mit Planung und Bau der Erweiterung bereits vor Vergabe begonnen werden. Trotz positiver Signale im Vorfeld der Vergabe bestand nicht nur das Risiko, den Auftrag nicht zu erhalten, sondern auch aufgrund spezifischer Bedingungen der Ausschreibung, dass später das beauftragte Volumen nicht in voller Höhe abgerufen werden würde“* (Fahrzeugbauer).

Nach dem Standard für Sanierungskonzepte IDW S6 der deutschen Wirtschaftstreuhänder (Stärk, 2011, S. 238) beginnen Unternehmenskrisen bereits bei strategischen Lücken zum bestehenden Markt. Hier fügen sich das Konzept der Tragfähigkeit und die Kategorie der Granularität nahtlos ein. Entscheidungen müssen so beschaffen sein, dass eine Änderung der Umstände das Unternehmen nicht in eine strategische Krise stürzt und sie müssen deshalb



modular aufgebaut sein, soweit sie Erweiterungen, Reduktionen oder Änderungen des Geschäftsbetriebs und seiner strategischen Richtung betreffen.

#### 7.3.3.2.4 Umstellung vom Auftragsfertiger zum Lagerfertiger

Die Umstellung zum Lagerfertiger und die Produktion in größeren Losen (vgl. Serienfertigung – (Krystek, 1987, S. 243)) kam in den Forschungsdaten nur bei einer Entscheidung vor und dürfte in der Praxis ebenso selten vorkommen. Unter gewissen Umständen kann eine solche Umstellung wirtschaftlich vorteilhaft sein, um eine Krise zu verhindern oder (z. B. bei sehr erfolgreichen Produkten, die der Markt in immer größerer Menge abnimmt) um die Profitabilität weiter zu erhöhen. Beim Energieerzeugerhersteller konnte mit einer derartigen Umstellung eine Krise verhindert werden: „...mussten von der Auftragsfertigung auf Lagerfertigung umstellen... Wir begannen, den Endkunden direkt mit Ersatzteilen liefern... Wir wollten einen eigenen Onlineshop dafür“.

Kritisch ist bei diesem Beispiel anzumerken, dass damit im speziellen Fall aufgrund der Gesamtsituation wohl nur vorübergehend eine Krise abgewendet worden sein dürfte; die Absatzkrise wurde behoben, die Strategiekrise damit aber nicht (Säuberlich (Berndt, Fantapié Altobelli und Sanders, 2003; Sauerland und Gewehr, 2017, S. 40). Auch wenn die Entscheidung von ihrer Tragweite her sicherlich als strategische Entscheidung einzustufen ist und kurzfristig schadensbegrenzend wirkte, ist sie langfristig aber am Ziel vorbeigegangen.

#### 7.3.3.2.3 Entscheidungen zur Marktstrategie

Bei der strategischen Positionierung sind die Unternehmensgröße in einer Relation zum Wettbewerb und die dadurch resultierenden strategischen Vor- und Nachteile zu beachten (Säuberlich, 2014). Der BAZ Hersteller z. B. ist als verhältnismäßig kleiner Player in einem Anbieter-Oligopol tätig und leidet unter Kostennachteilen durch fehlende Größendegression im Vergleich zu seinen Wettbewerbern. In den letzten Jahren hatte er an Marktanteil verloren. Die Wettbewerber hatten einerseits flexiblere, standardisiertere und dadurch ausgereifere und verlässlichere Produkte angeboten und dadurch signifikant an Marktanteilen gewonnen. Darüber hinaus war der Markt im Umbruch von der Massenfertigung zur flexiblen Fertigung (Ansoff, 1975). Andererseits hätte es gerade durch die kleinere Unternehmensgröße vermutlich die Möglichkeit gegeben, dynamischer auf dem Markt zu agieren und Veränderungen früher aufzugreifen und schneller umzusetzen. Der Unterschied in der Praxis scheint in der

Produktstrategie zu liegen: Der Wettbewerb schien flexiblere Produkte anzubieten und konnte daher trotz seiner Größe diesem Trend ohne Mühe, d. h. ohne Umstellung seiner Struktur folgen. Das ist ein massiver strategischer Nachteil, der nicht durch die Beweglichkeit eines kleinen Betriebs kompensiert werden kann. Es könnte sein, dass die Beweglichkeit zusätzlich zur strategischen Fehlpositionierung noch durch die eher rigide Unternehmenskultur verstärkt wird.

#### 7.3.3.2.3.1 Platzierung bestehender Technologien auf neuen Märkten

Wenn Geschäftsbereiche ihren Zenit überschritten haben, ist es streng genommen schon zu spät für die Suche nach Nachfolgeprodukten oder Märkten. Diese Suche muss in der Wachstumsphase eines Bereiches gestartet werden, um ausreichend Zeit für die Vorbereitung der nahtlosen Nachfolge zu haben. Völlig neue Geschäftsbereiche zu erschließen, kann mit hohen Investitionen (Lynch, 2006, S. 462) und entsprechend hohem Risiko verbunden sein. Ein möglicher Zwischenschritt im Sinne einer fein-granularen Entscheidung besteht darin, Einsatzmöglichkeiten für bestehende Technologien in benachbarten Märkten zur Absicherung der Wettbewerbsstärke zu suchen bzw. durch eine entsprechende Sensibilität hinsichtlich derartiger Signale wahrzunehmen:

*„Wir müssen uns stärker und mehr um die Bearbeitung von Produkten aus anderen Rohstoffen kümmern müssen, quasi benachbarte Branchen. Diese Produkte schreien danach mit unseren Maschinen verarbeitet zu werden“ (Lebensmittelmaschinenhersteller).*

Bestehende Technologien auf breiterer Front einzusetzen, kann auch durch die Erweiterung des Service-Angebots geschehen, wie dies vom Großmaschinenhersteller versucht wurde. Auch wenn sich die Entscheidung im Nachhinein als falsch herausstellte, so war sie in ihrer Granularität richtig. Sie konnte relativ rasch zurückgenommen werden und verursachte keinen nennenswerten Schaden: *„...nicht bedacht hatten und was – im Nachhinein betrachtet – naheliegend, [...], wenn der Markt derartig stark rückläufig ist, [...] unsere Kunden auch kein Retrofit ihrer Maschinen wollten. Wir mussten also nach 3-4 Monaten unsere Strategie ändern“ (Großmaschinenhersteller).*

#### 7.3.3.2.3.2 Erschließung neuer Märkte mit neuen Produkten

Ist aus Sicht der strategischen Analyse die Einführung neuer Produkte notwendig, so ist die strategische Entscheidung frühzeitig und in kleinen Etappen zu planen, wie die Erfahrung des

Logistikausstatters zeigt. Der Mangel an branchenerfahrenen Fachkräften kann eine unüberwindbare strategische Barriere für Wachstum oder die Erschließung neuer Märkte sein:

*„diese dachten und arbeiteten immer nach der Logik der alten Firma, und das passt einfach nicht – andere Branchen brauchen andere Herangehensweisen. [...] Es braucht eine gewisse kritische Masse (Anm. des Autors: an neuen Mitarbeitern), um eine Firma zu ändern“* (Logistikausstatter).

Diese Erfahrung zeigt auch die aus der Not heraus geborene Neuentwicklung des BAZ Herstellers, die wegen der festgefahrenen Sichtweise der langjährigen Mitarbeiter und ihrem *traditionellen* Verständnis von Erfolgsfaktoren nicht erfolgreich war. Die Trägheit bestehender Strukturen führt nach Welsch nicht nur zur Verlangsamung von strategischen Änderungen, sie beeinflusst auch die Strategie der Änderung als solches (Lynch, 2006, S. 155). Aus dieser Erfahrung heraus erscheint die **Erschließung neuer Geschäftsfelder in dem Tempo sinnvoll, in dem ein gewisser Prozentsatz neuer Mitarbeiter gewonnen werden kann**, der eine kritische Masse bildet, die die bestehenden Mitarbeiter hinsichtlich der Veränderung der *Wertewelt* mitreißt. Das notwendige Ausmaß dieses Prozentsatzes hängt allerdings nach Welsch wesentlich von der Erfahrung der „alten“ Organisation mit Veränderungen ab. Wurden positive Erfahrungen gemacht, sind Menschen leichter bereit, offen für Neues zu sein und flexibler in der Herangehensweise als bei negativen Erfahrungen mit Veränderungen (Ansoff, 1975), was auch durch den Fahrzeugbauer und den Logistikausstatter bestätigt wird.

#### 7.3.3.2.3.3 Marktstrategie bei Lohnfertignern

Lohnfertiger fertigen nach Zeichnung Einzelteile oder Baugruppen für andere Maschinenbauer. Ein reiner Lohnfertiger hat keine eigenen Produkte, manche Maschinenbauer versuchen bei Unterauslastung infolge geringem Absatzes der eigenen Produkte die Auslastung ihrer Kapazitäten durch Lohnaufträge zu füllen und Fixkosten zu decken:

*„Unser nächstes Problem ist, dass wir keine eigenen Produkte haben – wir fertigen nach Maß für unsere Kunden, auf deren Konstruktion hin“* (Komponentenhersteller).

Dies birgt **geringes Entwicklungsrisiko, schafft aber erhebliche Abhängigkeiten und damit geringere Margen**, weil die Leistung nur an den Zeichnungseigentümer verkauft werden kann und oft Lohnfertigung nur an wenige umliegende Betriebe geliefert wird, wie die Beispiele des Komponentenherstellers, des Logistikausrüsters und des Sägenherstellers zeigen: *„Unser*

*größtes Problem ist die Abhängigkeit. Wir hatten zwar immer Kunden in anderen Bereichen [...]. Das waren aber nur 1-2 Aufträge pro Jahr. Wir brauchen die Permanenz...“* (Logistikhersteller)

Erfolgsbeispiele von Lohnfertigern, die eigene Produkte generierten und so ihre Unternehmensentwicklung fördern konnten, sind nicht unter den interviewten Unternehmen vertreten, woraus geschlossen werden könnte, dass eine Marktstrategie für Lohnfertiger eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe ist. Die Absenz einer befriedigenden Lösung an dieser Stelle zeigt weiteren Forschungsbedarf dazu auf.

#### 7.3.3.2.3.4 Dimensionierung der Kundenstruktur

Entscheidungen zur Breite und Tiefe der Kundenbasis können die Skalierbarkeit und das Risikoprofil von Auftragsfertigern wesentlich beeinflussen. Lehr empfiehlt eine **strukturierte Segmentierung der Kundenbasis mit jeweils mindestens einer Handvoll Kunden je Segment** (Lynch, 2006, S. 462), räumt aber ein, dass mit zunehmender Standardisierung eine Vergrößerung der Kundenbasis leichter möglich wird. Die Entscheidung des BAZ Herstellers, auf eine Handvoll OEMs aus exakt einer Branche (Automobil) zu setzen und dies im Wesentlichen mit einem Produkt machte das Unternehmen äußerst verwundbar und der strategische Richtungswechsel dieser Kunden fügte dem Unternehmen massiven Schaden zu:

*„Nachdem wir 80-90% unseres Umsatzes mit nur 2 Kunden mit ausschließlich voll dedizierten Serienmaschinen erzielten“ [...] „Danach ging es leider bergab, sämtliche Ansätze zur Verbesserung [...] waren nicht sehr erfolgreich“* (BAZ Hersteller).

Das Unternehmen war gezwungen, innerhalb kurzer Zeit ein grundlegend neues Produkt zu entwickeln, was Anbetracht des Zeitdrucks und der Komplexität sowie der Fähigkeiten der Organisation ein Misserfolg wurde. Die Abhängigkeit von 1-2 Kunden war auch nicht vorteilhaft für den Logistikausstatter:

*„Wir müssen breiter werden was Kunden und Produkte betrifft. [...] Das Timing der Aufträge war aber oft denkbar schlecht, weil unsere Stammkunden ihre Aufträge nicht verschieben konnten – Sie können manches dort nur in der produktionsfreien Zeit einbauen.“*

Die Aufträge waren auch kleiner gestückelt und die gelieferten Maschinen waren auch weniger spezifisch als beim BAZ Hersteller, aber aus kaufmännischer Sicht war **durch die Abhängigkeit die Verhandlungsposition schlecht** und aus planerischer Sicht war der Spielraum

gleich Null, weil er durch den Produktionsrhythmus des einzigen relevanten Kunden strikt vorgegeben war. Nur wenige Kunden und/oder nur wenige Produkte scheinen definitiv zu wenig für einen langfristig erfolgreichen Geschäftsgang zu sein. Akinc (Welsch, 2010, S. 48) argumentiert, eine geringe Produktvielfalt unterstütze hohe Liefertreue, er räumt aber ein, dass die Abhängigkeit von der Qualität des Forecasts dabei steigt.

Eine relativ schmale Kundenbasis kann aber – wie das Beispiel des Fahrzeugbauers zeigt – auch erfolgreich sein, wenn diese Basis einen gewissen Diversifikationsgrad aufweist, d. h. dass die Kunden in verschiedenen Branchen global tätig sind, um regionale Schwankungen auszugleichen:

*„Wir hatten im Exportbereich zum Beispiel eine überschaubare Anzahl von 8-10 sehr großen Kunden, die ihrerseits stark diversifiziert waren [...]. Durch die hohe Diversifizierung und das breite Tätigkeitsspektrum war immer einer ihrer Bereiche, der gerade [...] in einem guten Konjunkturzyklus war“* (Fahrzeugbauer).

#### 7.3.3.2.4 Produktpolitische Entscheidungen

##### 7.3.3.2.4.1 Produktpolitische Entscheidungen: Standardisierungsgrad

Der Standardisierungsgrad bzw. der Individualisierungsgrad von Produkten ist eine sehr grundlegende Strategieentscheidung. Je individueller auf Kundenwünsche eingegangen werden kann, desto mehr Kunden können – theoretisch – erreicht werden.

Laut Expertenmeinung erhöht **Standardisierung das Absatzpotenzial** von Produkten deutlich, weil aufgrund der Verbreiterung der Einsatzmöglichkeiten und der Vereinfachung der Anwendung die Akzeptanz beim Kunden steigt (*...nur eine Ausführung auf der ganzen Welt [...]. Dadurch vervielfachte sich unser Marktpotenzial und das war die Basis für enormes Wachstum der [...] Industrie [...] deutlich leichter zu bedienen waren“* (Werkzeughersteller)). Die von der Literatur bereitgestellten Standardisierungsalgorithmen (Welsch, 2010, S. 235) erscheinen für die Anwendbarkeit in der Praxis erheblich zu komplex, die Grundgedanken der Modularität sind dort aber ebenfalls vertreten.

Starre Fertigungssysteme haben **hohe Produktivität** (Lehr, 2006, S. 97), stellen an den Kunden von Maschinenbauunternehmen aber hohe Anforderungen in der gesamten Planung und erschweren kurzfristige Veränderungen (*„...einmal im Jahr in der Urlaubszeit wurden die Maschinen*

umgebaut. Das musste lang im Vorhinein geplant werden“ (Werkzeughersteller), vgl. auch Analysekonnektivität).

Flexible Fertigungssysteme und somit die Konzentration auf die **Erfüllung von speziellen Kundenwünschen** kann auf dem Markt ein **Differenzierungsmerkmal** sein (2012), weil Sonderanfertigungen weniger vergleichbar sind, aber auch höhere Margen bringen können („Die Produkte [...] waren in der Regel Sonderanfertigungen, was eine geringere Vergleichbarkeit als bei [...] Massenprodukten wie beispielsweise Sattelaufliegern der Fall ist“ (Fahrzeugbauer), vgl. auch Analysekonnektivität). Je geringer der Standardisierungsgrad ist, umso höher sind aber die Stückkosten, weil geringere Skaleneffekte erzielt werden können. In der Auftragsfertigung im Maschinenbau wird daher vielfach auf Modulbauweise gesetzt, d. h. es werden standardisierte Baugruppen (Chatras und Giard, 2016) zu verschiedensten kundenspezifischen Maschinen zusammengesetzt, um möglichst geringe Kosten bei möglichst hoher Individualisierung zu erreichen. Wie die Auswertung der Daten zeigt, besteht jedoch in der Regel nicht das ganze Produkt bzw. die ganze Maschine aus Standardbaugruppen. Erfolgversprechend scheint laut Experten und auch nach der Literatur die Standardisierung von häufig nachgefragten Produktkomponenten zu sein.

**Standardisierung von Schnittstellen** zwischen Herstellern von maschinellen Systemen kann das Marktvolumen erhöhen, weil aufgrund der Verbreiterung der Einsatzmöglichkeiten (Lynch, 2006, S. 327) und der Vereinfachung der Anwendung die Akzeptanz beim Kunden steigt (*...nur eine Ausführung auf der ganzen Welt [...]. Dadurch vervielfachte sich unser Marktpotenzial und das war die Basis für enormes Wachstum der [...] Industrie [...] deutlich leichter zu bedienen waren*) (Werkzeughersteller), vgl. auch Analysekonnektivität).

Wie müssen zum einen die einzelnen Baugruppen strukturiert sein (Chatras und Giard, 2016), um eine möglichst universelle Kombinierbarkeit bei möglichst geringen Kosten zu erreichen? Wie hoch ist zum anderen der Anteil von Nicht-Standard-Baugruppen an der Gesamtmaschine? Für beides gibt es kein Universalrezept (Voigt, 1992, S. 312), es kommt auf die Kundenerwartungen an, die durch Branchenusancen geprägt sind und auf die Unternehmensstruktur mit ihrer Fertigungstiefe und der Qualität der Prozesse, d. h. wie schnell und wie effizient kann ein Unternehmen Sonderwünsche erfüllen.

Ein Richtwert für den **optimalen Arbeitspunkt** zwischen Flexibilität und Standardisierung kann aus der folgenden Aussage des Lebensmittelmaschinenherstellers abgeleitet werden: „*Der Rest (Anm. d. Autors: an Neuentwicklungen) waren inkrementelle Änderungen, welche dann, wenn öfter nachgefragt in unseren Standard integriert wurden*“, vgl. auch Analysekonnektivität. Durch Marktanalyse wird das Absatzpotenzial einer bestimmten Produktausprägung ermittelt und durch Gegenüberstellung der mengenabhängigen Stückkosten der Break-Even Punkt für die Standardisierung ermittelt. Der Standardisierungsgrad kann nach Chatras und Giard (Gold, 2019) auch mathematisch modelliert und optimiert werden. Das Ergebnis sind kostenoptimale Spezialmaschinen aus Standardkomponenten zur bestmöglichen Erfüllung von Markterfordernissen („*Wir bauen Maschinen wie es der Markt erfordert, das ist ganz unterschiedlich je nach Region [...]. Wir checken alles auf Machbarkeit. [...]. Wir bauen **standardisierte Spezialmaschinen***“ (Lebensmittelmaschinenhersteller), vgl. auch Analysekonnektivität) – ein Erfolgsmodell beim Fahrzeugbauer, beim Lebensmittelhersteller, beim Großmaschinenhersteller und bei drei weiteren, sehr erfolgreichen Maschinenbauern aus zusätzlichen Recherchen. Der Standardisierungsgrad liegt bei den genannten Unternehmen im Bereich zwischen 75 und 90 % (Anm.: Information aus nachträglicher Auskunft der Unternehmen) und sollte aus der Sicht mathematisch modellierbarer Kapazitätsplanung 50 % nicht unterschreiten (Chatras und Giard, 2016, S. 5729): „*Die Entscheidungen für neue Produkte sind inkrementell, wir haben nur zweimal in der Geschichte eine neue Maschine, d.h. eine Entwicklung von Grund gemacht*“ (Lebensmittelmaschinenhersteller).

Modulare Konzepte verringern laut Experten den Zwang zu umfassenden und risikoreichen Neuentwicklungen:

„*Wir haben sehr viele verschiedene Kombinationen an Modulen. Sondererzeugnisse haben wir uns immer angeschaut und so sehen wir, was am Markt sich dann bewährt*“ (Lebensmittelmaschinenhersteller).

### **Modularisierung aus Sicht der Gesamtunternehmung**

Picot (Chatras und Giard, 2016, S. 5737) rät überhaupt zu einer Modularisierung des gesamten Unternehmens, um maximale Flexibilität bei „vorteilhaften“ Kostenstrukturen zu erzielen.

Gemünden und Kock (2016, S. 5729) befassen sich ausführlich mit dem Erfolg substanzieller Innovationen und dem bisherigen Stand der Forschung dazu. Sie kommen zu dem Schluss,

dass es für **jedes Unternehmen einen optimalen Innovationsgrad** gibt, der prinzipiell durch die **Dimensionen Kundennutzen und Neuheitsgrad im Unternehmen** determiniert wird. Im Verhältnis dazu sind nach Gemünden und Kock innovative Projekte bzw. Produkte erfolgreich, aber nicht, weil sie nur eine Marktneuheit darstellen, sondern dann, wenn ein klarer Kundennutzen dadurch vorhanden ist. Darüber hinaus ist erfolgsnotwendig, dass – so die empirische Analyse ebenso wie die Literatur - aus Sicht des Unternehmens der Neuheitsgrad nicht zu hoch ist (Chen u. a., 2009, S. 1461). Auch wenn die Untersuchungen von Gemünden und Kock nicht spezifisch für Auftragsfertiger im Maschinenbau erstellt wurden, so erscheinen ihre Erkenntnisse im Kontext der Experteninterviews durchaus für mittelständische Auftragsfertiger gültig.

#### 7.3.3.2.4.2 Erhöhung der Sortimentsbreite als Antwort auf eine Fixkostenerhöhung

Um eine ausreichend zeitnahe Versorgung des Kunden mit Produkten und Dienstleistungen zu gewährleisten, ist mitunter die Gründung von Niederlassungen im Ausland erforderlich. Diese Niederlassungen bedeuten Fixkosten, die erst ab einem gewissen Umsatz der jeweiligen Niederlassung durch entsprechende Ertragsüberschüsse gedeckt werden können:

*(„Durch die Globalisierung mussten wir mit unseren Kunden auf neue Kontinente gehen. [...] und dort Niederlassungen haben, wir mussten wachsen. Und um zu wachsen brauchten wir ein breiteres Sortiment ...“ (Werkzeughersteller)).*

Lehr (2002, S. 244) und Lynch (Fisch, Müller und Beck, 2008) warnen allerdings vor einem zu breiten Sortiment und stellen entsprechende Methoden zur strategischen Positionierung und Dimensionierung des Sortiments vor.

#### 7.3.3.2.4.3 Anbieten von Komplettlösungen

Eine Marktdurchdringungsstrategie der analysierten Unternehmen war, sich als **Komplettlösungs-Anbieter mit Leistungsgarantie** zu positionieren, um durch eine Reduktion von Kundenrisiken den Absatz zu steigern:

*„... haben auch das Vertriebsmodell geändert. [...]. Wir hatten nun den Kunden Lösungen angeboten und mussten aber die Leistungsgarantie übernehmen, dass das Werkzeug funktioniert“, (Werkzeughersteller).*

Konkret bedeutet dies, dass von Auftragsfertigern in solchen Phasen bevorzugt das Anbieten von Komplettlösungen, etwa das Angebot einer in sich zusammenhängenden Fertigungslinie im Vergleich zum Angebot einzelner Maschinen), im Branchenjargon bei Fertigungssystemen



oft als **Turn Key Lösung** bezeichnet (BAZ Hersteller), verlangt wird. Die untersuchten Unternehmen hatten zumeist darauf reagiert, indem sie ihre Strukturen zur Leistungserstellung soweit angepasst hatten, dass durch Zukauf oder Design weiterer Maschinenkomponenten eine Komplettlösung angeboten werden konnte. Wird dieser Anforderung Folge geleistet, können Aufträge erlangt werden, die ansonsten an den Wettbewerb gehen würden und die Marktdurchdringung kann erhöht werden:

*„..., dass durch das Anbieten mehrerer Einzelausschreibungen als Gesamtprojekt eine solidere Auslastung mit mehr Auftragsvorlauf zu generieren sein müsste“* (Logistikausstatter), vgl. auch der Abschnitt *Analysekonnektivität*.

Die zur **Herstellung von Turn Key Lösungen** erforderlichen strukturellen Anpassungen erfordern mitunter erhebliche Investitionen in Kapazitäten oder Personal (Fisch, Müller und Beck, 2008, S. 217). Konkrete Aufträge als Untermauerung solcher Entscheidungen sind ein gutes Indiz für die Richtigkeit der Entscheidung. Dieses bloße Indiz kann sich allerdings auch als Täuschung und als Einmaleffekt herausstellen:

*„...was aber bedeutete, dass wir zuerst mehr Kapazität in unserer Fertigung schaffen mussten. [...] „Im Zuge unserer Erweiterung hatten wir vorab angefragt, ob wir nicht anstatt der Teilgewerke ganze Förderebenen haben könnten. [...] glücklicherweise hatte man uns das zuge-  
traut. Ab dann hatten wir nie mehr Anfragen für Einzelgewerke erhalten“* (Logistikausstatter), vgl. ebenfalls Abschnitt *Analysekonnektivität*.

Die damit einhergehenden **unternehmerischen Risiken** (Erfahrungskurveneffekt ((2006, S. 96); Risiko des Imageverlustes durch Anfangsfehler) **lassen sich durch Professionalität in der Analyse der Unternehmensumwelt und der internen Kompetenzen besser abschätzen und ggf. durch entsprechende Granularität der Entscheidung auch revidierbar machen** und damit gegen Null senken, wie das Beispiel des Fahrzeugbauers zeigt. Die Sachlage war beim Logistikausstatter ähnlich, dem Interview zufolge waren hier deutlich weniger bewusste Überlegungen und kein Investmentsplitting beim Grundkauf oder Bau der neuen Halle erkennbar. Somit war hier vermutlich eine erheblich größere Portion Glück als beim Fahrzeugbauer im Spiel. Als Risikoprüfung empfiehlt sich aus der eigenen Erfahrung des Autors die Analyse der genauen Einsatzbedingungen beim Kunden, eine präzise Schnittstellenanalyse bzw. Definition und eine ausführliche Absprache mit allen Stakeholdern (sowohl alle Anspruchsgruppen beim

Kunden als auch im eigenen Unternehmen), eine technische Risikobewertung (FMEA) und der Aufbau eines Backup-Szenarios nach herkömmlicher Aufteilung in kaufmännischer und technischer Hinsicht.

Die Gefahr bei dieser Politik besteht darin, dass sich durch **die Vergrößerung des Volumens je Projekt (je Angebot) stärkere Schwankungen in der Auslastung** ergeben können, wenn größere Angebote nicht zu Aufträgen werden oder für mehrere Angebote gleichzeitig der Zuschlag erhalten wird (vgl. BAZ Hersteller und vgl. auch folgender Abschnitt „Produktgestaltung determiniert Auftragsgröße). Bei den untersuchten Unternehmen hat sich gezeigt, dass zu große Aufträge eine negative Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben können (vgl. Kapitel 7.3.3.2). Es gibt aber durchaus mehrere Unternehmen aus den Bereichen Holzindustrie, Werkzeugmaschinen, und Kunststoffbearbeitungsmaschinen, die gerade durch ihre Fähigkeit, Turn-Key-Lösungen durch zuverlässiges Engineering und gutes Projektmanagement erfolgreich abzuwickeln, äußerst erfolgreich ihre Marktposition ausbauen und den Unternehmenswert langfristig steigern konnten. Die Forderungen nach moderaten Auftragsgrößen und dem Angebot von Turn-Key-Lösungen können durchaus, müssen aber nicht zwingend im Widerspruch zueinander stehen (2006, S. 204). Die Gefahr ist insbesondere bei kleineren KMUs gegeben, weil der Auftragsumsatz einer Komplettanlage dort rascher *groß im Verhältnis zum Unternehmensumsatz* werden kann.

Eine weniger umfangreiche aber ebenfalls in der Einführung risikoreiche Variante zur Differenzierung ist das **Angebot von Lösungen als Zusatznutzen** zu den Produkten bzw. Maschinen als solches (Vassileva und Nikolov, 2016, S. 307) statt nur von Produkten. Es werden in diesem Fall nicht nur Maschinen, sondern Leistungsversprechen verkauft, z. B. bestimmte Kosten für ein hergestelltes Stück. Die Einführung solcher Angebote erfordert finanzielles und personelles Durchhaltevermögen:

*„Das traute sich niemand außer uns. Wir hatten am Anfang arge Probleme, aber wir hatten dadurch unsere Prozesse so genau verstehen gelernt, dass wir dadurch richtig gut wurden [...]. Wir hatten sehr viele Messungen und Versuche gemacht und damit den Durchbruch geschafft“* (Werkzeughersteller), vgl. auch Abschnitt Analysekonnektivität.

Es sei an dieser Stelle aber auf die Prüfung der strategischen Granularität solcher Entscheidungen verwiesen (Kapitel 7.3.3.2). Der Ruf auf dem Markt kann durch Versprechungen, die nicht

erfüllt werden können, auch rasch ruiniert sein und das Anbieten von Leistungen, auf die das Unternehmen bisher nicht ausgerichtet war, kann – wie dem Zitat des Werkzeugherstellers zu entnehmen ist – auch mit Startschwierigkeiten verbunden sein.

#### 7.3.3.2.4.4 Produktgestaltung determiniert Auftragsgröße

*„In Summe kann man sagen, das Unternehmen hat durch zu große Projekte auch stärker an Umfeldveränderungen gelitten als notwendig gewesen wäre: Zu wenige Projekte mit zu großen Volumina bei zu wenigen Kunden“* (BAZ Hersteller).

Der **signifikante Einfluss größerer Projekte auf die Kapazitätssteuerung** und letztlich das Geschäftsergebnis als ein typisches Phänomen im Maschinenbau (ähnlich: Hintsches, 2011, S. 49) ist eng mit den gewählten Produkt- und Marktentscheidungen verknüpft und letztlich somit Ergebnis strategischer Entscheidungen:

*„...Die politische Lage in der Türkei zum Beispiel beeinflusst Umsatz enorm – einige größere Projekte...“* (Drahthersteller), siehe auch BAZ Hersteller: *„Die Entwicklung wurde erst im Zuge eines konkreten Großauftrags zu Ende geführt. [...], der Auftrag war aber auch ein großer Verlust durch den abrupten Anstieg der Auslastung und dem hohen Neuheitsgrad“* (BAZ Hersteller).

Das spezifische Auftragsvolumen und somit das Risiko durch eventuellen Neuheitsgrad kann dadurch *angemessen gering* gehalten werden:

*„Wir fertigen 400 Maschinen im Jahr, d. h. sie haben einen relativ kleinen Anteil am Jahresumsatz und somit kleines Risiko, weil davon relativ wenige jeweils neu sind“* (Lebensmittelmaschinenhersteller).

Die Auftragsgröße ist einerseits definiert durch den Stückpreis einer Maschine bzw. einer Anlage und durch die Anzahl der bestellten Anlagen (Lynch, 2006, S. 468; Vassileva und Nikolov, 2016, S. 9). Der Stückpreis einer Anlage ist eine produktpolitische Entscheidung, die Anzahl der Anlagen fallspezifisch von der Kundensituation abhängig und leichter zu steuern, indem Aufträge mit hoher Stückzahl je nach Beurteilung der Machbarkeit und des Risikos im Einzelfall zu- oder abgesagt werden:

*„Wenn ein Projekt vom Umfang oder vom Neuheitswert zu groß wird, kann das Risiko im Eintrittsfall für das Unternehmen gefährlich sein...“* (BAZ Hersteller).

Beim BAZ Hersteller wurde der Jahresumsatz teilweise mit drei bis fünf Aufträgen erzielt. Wenn also durch das Produktdesign ein Auftrag mit einer kleinen Anzahl an Maschinen (z. B. ein bis zwei Stück) bereits einen hohen Umsatzanteil ausmacht, besteht ein hohes Risiko für das Gesamtunternehmen durch eine geringe Streuung des Risikos. Wenn in einer solchen Konstellation **nur ein Auftrag pro Jahr sein Kostenziel verfehlt, kann die Auswirkung auf das Jahresergebnis beträchtlich** sein. Trifft einer dieser Aufträge erst gar nicht ein, entstehen Leerstandskosten, weil unter Umständen der Personalstand nicht ausreichend kurzfristig angepasst werden kann. Treffen zwei Aufträge gleichzeitig ein, sind sie vermutlich nur mit erhöhten Kosten (Überstunden etc.) zu bewältigen. Kurzum, der Wert einer Anlage sollte in der Auftragsfertigung im Maschinenbau einen bestimmten Anteil vom Jahresumsatz nicht überschreiten.

Tabelle 7 zeigt eine Gegenüberstellung der Unternehmen und ihrer Auftragsgrößen. Sie zeigt, dass die erfolgreichen Unternehmen, d. h. diejenigen mit positiver Ergebnisentwicklung in den Jahren nach der Entscheidung, nicht nur kleinere Auftragsgrößen aufweisen, sondern auch dass die untersuchten Entscheidungen überwiegend erfolgreich waren.

Name	Jahresumsatz	Entscheidungserfolg	Unternehmenserfolg	Maschinen pro Auftrag	Anzahl Aufträge	Auftragswert	Umsatzanteil je Auftrag
Apparatebauer	12 MEUR	nein	nein	1,50	7	1,7 M€	14%
BAZ Hersteller	15 MEUR	nein	nein	1,50	4	3,8 M€	25%
Drahthersteller	16 MEUR	nein	nein	3,00	3	5,3 M€	33%
Komponentenhersteller	9 MEUR	ja	nein	4,00	12	0,8 M€	8%
Kunststoffmaschinenhersteller	45 MEUR	nein	nein	1,50	40	1,1 M€	3%
Logistikhersteller	15 MEUR	ja	nein	2,00	100	0,2 M€	1%
<b>Durchschnitt nicht erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>88 MEUR</b>				<b>54</b>	<b>1,6 M€</b>	11%
Fahrzeugbauer	40 MEUR	ja	ja	4,00	18	2,2 M€	6%
Großmaschinenhersteller	30 MEUR	ja	ja	1,25	24	1,3 M€	4%
Lebensmittelmaschinenhersteller	45 MEUR	ja	ja	1,00	400	0,1 M€	0,3%
Sägenhersteller	18 MEUR	ja	ja	1,50	11	1,6 M€	9%
Energieerzeugerhersteller	25 MEUR	ja	ja	3,50	12	2,1 M€	8%
Werkzeughersteller	50 MEUR	ja	ja	2,00	10	5,0 M€	10%
<b>Durchschnitt erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>232 MEUR</b>				<b>587</b>	<b>0,4 M€</b>	6%
<b>Gesamt</b>	<b>408 MEUR</b>				<b>695</b>	<b>0,6 M€</b>	8%

Tabelle 7: Auftragsgröße und Unternehmenserfolg

(Quelle: eigene Darstellung aus dem Datenmaterial der empirischen Untersuchung)

Weil die Entscheidungen nicht immer im Zusammenhang mit der Auftragsgröße gestanden haben, kann hieraus für die analysierten Unternehmen zwar keine unmittelbare Kausalität zwischen Auftragsgröße und Entscheidungserfolg abgeleitet werden. Auch die Kausalität

zwischen Auftragsgröße und Unternehmenserfolg ist damit nicht statistisch beweisbar, aber für das dargestellte Sample deuten die Zahlen auf einen Zusammenhang hin. Die oben angeführte Argumentation unterstützt die **Empfehlung, den langfristigen Unternehmenserfolg durch kleinere Aufträge abzusichern**. Im Ergebnis würde dies bedeuten, dass markt- oder produktpolitische Entscheidungen, die eine wesentliche Auswirkung auf die spätere Größe von Aufträgen haben, dann erfolgreich sein werden, wenn sie dadurch nicht die Größe von nicht erfolgreichen Unternehmen erreichen. Eine exakte Grenze für die Auftragsgröße, ab der das Unternehmen nur mehr geringe Chancen hat, deswegen nicht mehr erfolgreich zu sein, ist nicht sinnvoll zu definieren, weil diese sicherlich aufgrund der unterschiedlichen Unternehmensstrukturen individuell sein dürfte und weil sie insofern durch Faktoren wie Prozessreife, Teamqualifikation, Finanzstärke etc. beeinflusst wird. Einen mathematisch ermittelten Schwellenwert zwischen 0,41 MEUR (erfolgreiche Unternehmen) und 1,51 MEUR (nicht erfolgreiche Unternehmen) pro Auftrag aus obiger Tabelle als Grenze zwischen Erfolg und Misserfolg zu definieren, wäre demnach nicht zutreffend. Es müsste vielmehr eine Relation zur Unternehmensgröße erarbeitet werden. Fraglich ist, ob es eine sinnvolle und allgemeingültige untere Grenze für die Auftragsgröße gibt. Hierfür bietet die Gesamtheit der Analysedaten keine wirkliche Grundlage. Vermutlich würde eine Vergrößerung des Samples und gezielte Interviews in diese Richtung weitere Erkenntnisse bringen.

#### 7.3.3.2.5 Zusammenfassende Aussage und kritische Würdigung zur Kategorie strategische Granularität

**Wenn die Entscheidung zu große Schritte vom Unternehmen verlangt, besteht das Risiko, dass das Unternehmen mit deren Umsetzung überfordert ist oder dass diese Schritte bei späterer ungeplanter Änderung der Umweltentwicklung nicht ausreichend korrigierbar sind und sich als Fehlinvestitionen herausstellen.** Ein weiteres – wenn auch geringeres – Risiko besteht bei zu kleinen Schritten, die im Ergebnis zu einem Hinterherhinken des Unternehmens auf dem Markt und daraus resultierenden Mengen- und Margenverlusten führen können (das Risiko von Fehlinvestitionen ist in diesem Fall gering, die Kosten des nicht-Entscheidens können trotzdem erheblich sein).

Die strategische Granularität ist als Indikator für die Korrigierbarkeit von strategischen Entscheidungen wichtig für die Minimierung von Risiken, die mit Entscheidungen verbunden sein können. Entscheidungen zur Produkt- und Produktionspolitik sowie zur Marktstrategie sind so

zu gestalten, dass die im Rahmen der Umsetzung eingesetzten Ressourcen bei einer Änderung der Umstände nicht verloren gehen oder dass sich die erzielten Auswirkungen rasch ändern lassen (Schimonofsky, 1999, S. 230; Lehr, 2006, S. 297). Produkte sind modular aufzubauen, Produktionsstandorte sind in kleinen Etappen mit primär standardisierten Produkten zu verlagern, große Aufträge sind zu vermeiden.

Das Konzept der strategischen Tragfähigkeit ist der Kern strategischer Entscheidungen. Strategie beschäftigt sich mit der Zukunft und ist somit immer mit Unsicherheit behaftet (ähnlich: Hintsches, 2011, S. 49). Entscheidungen unter Unsicherheit laufen – wie das Konzept des Weltbilds zeigt – meist nicht ausschließlich rational ab. Zu diesem Schluss kommt auch die Prospekt Theorie (Thommen *u. a.*, 2016, S. 256) im Gegensatz zu klassischen Erwartungswerttheorien (Welsch, 2010, S. 281; Chatras und Giard, 2016, S. 8). Die Ansicht, dass für tragfähige Entscheidungen strategische Granularität gewährleistet sein muss, könnte dem ressourcenbasierten Ansatz zugerechnet werden, der das Vorhandensein bestimmter Ressourcen zu bestimmten Zeitpunkten in bestimmten Märkten als Erfolgsursache sieht (Schneider, 2011, S. 140). Dieser Ansicht ist aus Sicht der Analyseergebnisse zwar zustimmen, sie hat aber nichts mit der Grundaussage der strategischen Granularität zu tun. Diese geht von einer Notwendigkeit der Verhältnismäßigkeit der Ressourcenverfügbarkeit im Unternehmen und der Ressourcenerfordernis bei der Entscheidung aus. Das Konzept der Granularität kommt daher vielmehr aus der Perspektive, mit vorhandenen Mitteln das Beste aus der Situation zu machen und es bezieht sich im Kern auf ein schrittweises Vorgehen, innerhalb dessen der ressourcenbasierte Ansatz (Jungermann, Pfister und Fischer, 2017, S. 184 ff.) oder auch das Konzept der Internationalisierungs-Theorie (Bortz und Döring, 2006, S. 407 ff. Strohmeier, 2006; Gigerenzer, 2008; Heintzeler, 2008) wie z. B. im Fall des Drahtherstellers oder des Lebensmittelmaschinenherstellers anzuwenden ist. Die Kategorie der Granularität ist aus der Sicht des Entscheidungsablaufs der Kategorie der Analysekonnektivität unterstellt, ohne die die Granularität gewissermaßen orientierungslos wäre. Der Ansatz der strategischen Granularität insgesamt steht nicht im wesentlichen Widerspruch zu gängigen Theorien, er ergänzt bzw. verbindet vielmehr die bestehenden oben erwähnten Theorien.

### 7.3.3.3. Diskussion der Ergebnisse zum Konzept der strategischen Tragfähigkeit

In den Analysedaten finden sich insgesamt 65 Nennungen zur strategischen Tragfähigkeit. In der folgenden Darstellung zeigt sich, dass bei erfolgreichen Entscheidungen die richtigen Überlegungen zu Strategischer Granularität (17 Nennungen) sowie Analysekonnektivität (zwölf Nennungen) gegenüber den richtigen Überlegungen bei nicht erfolgreichen Entscheidungen (zehn bzw. acht Nennungen) überwiegen. Bei erfolgreichen Entscheidungen kommen auch weniger falsche Überlegungen (null bzw. eine Nennungen gegenüber vier bzw. drei bei nicht erfolgreichen Entscheidungen) vor, woraus abgeleitet werden kann, dass sich der Einfluss des „korrekten“ Überlegens bzw. des Vermeidens von Fehlern in diesem Bereich sich nicht nur qualitativ-logisch sondern auch quantitativ nachweisen lässt, d. h. in der überwiegenden Zahl der Fälle wirken sie sich positiv auf den Entscheidungserfolg aus:

		Strategische Tragfähigkeit		
Unternehmen	Einfluss	Strategische Granularität	Analysekonnektivität	Summe
Anzahl Nennungen bei NICHT erfolgreichen Entscheidungen	+	10	8	4
	+/-	1	2	0
	-	4	3	1
Anz. Nennungen bei ERFOLGREICHEN Entscheidungen	+	17	12	26
	+/-	5	2	7
	-	0	1	1
Anzahl Nennungen gesamt	+	27	20	47
	+/-	6	4	10
	-	4	4	8
	$\Sigma$	37	28	65

Tabelle 8: Häufigkeitsverteilung strategischer Tragfähigkeit in den Experteninterviews

(Quelle: Eigene Darstellung aus dem Datenmaterial der empirischen Analyse)

Die hier in Zahlen dargestellte Argumentation aus Kapitel 7.3.3 unterstreicht die Wichtigkeit nachvollziehbarer und reversibler strategischer Schritte, die eng mit der Analyse verknüpft sind.

Im Gegensatz zur bestehenden Literatur wird beim Konzept der Tragfähigkeit darauf Bezug genommen, was für das Unternehmen mittelfristig erreichbar bzw. machbar ist. Es wird von der üblichen Gesamtplanung (Wernerfelt, 1984), bei der primär eine statische Betrachtung

von Zielen und Ressourcen zum Planungszeitpunkt stattfindet, klar Abstand genommen und machbare Schritte mit begrenztem Risiko, d. h. ein Plan mit mehreren Etappen, werden in den Mittelpunkt gestellt. Dabei geht es – wie auch im Großteil der Literatur – um eine Fokussierung auf ein langfristiges strategisches Ziel, das mit belastbaren Unwägbarkeiten verbunden ist und sich in der Regel in mehreren Monaten oder Jahren umsetzen lässt. Diese Anforderung einer gewissen Elastizität war der wesentliche Punkt in den Experteninterviews, der die Rigidität der bestehenden Literatur in ein etwas anderes Licht rückt. Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Unternehmenswelt wird durchaus mindestens seit den 1970er Jahren in der Literatur anerkannt (Freeman, 2015). Das Konstrukt der zu verarbeitenden strategischen Portionen (vgl. Abschnitt „strategische Granularität“) setzt aber dort an, wo Umweltveränderungen unmittelbar entstehen, es wartet nicht bis zum nächsten regulären Planungszyklus. Die Ergebnisse der empirischen Analyse führen zu dem Schluss, dass Strategieänderungen nicht zum Budgetierungszeitpunkt oder bei Krisen erfolgen sollten, wie z. B. Grattan (Chabowski und Mena, 2017), Lynch (Porter, 1985; Ansoff, 1990; Lynch, 2006) oder Ansoff (1975) vorschlagen, sondern dass sie proaktiv bei Umweltveränderungen erfolgen sollen, um strategische Krisen und später folgende Krisen (2002, S. 202) vermeiden zu können. Zu beachten ist, dass der Ansatz der strategischen Tragfähigkeit nicht für sich allein erfolgsbeanspruchend ist, er wirkt vielmehr in einer Kombination mit dem Verständnis der Absatzmärkte und der Beherztheit der Entscheidung.

#### **7.3.4. Beherztheit der Entscheidung**

*„Es ist jedenfalls eine gehörige Portion schöpferisches Denken an dieser Stelle notwendig [...] und dafür werden wir noch mindestens 4-6 Monate Zeit brauchen. Wir müssen also ehestmöglich entscheiden was wir in Zukunft produzieren wollen und wo wir dies richtigerweise tun“* (Drahthersteller).

*Beherzt* ist eine Entscheidung dann, wenn sie in einer den Umständen angemessener Geschwindigkeit getroffen wird und bei effizienter Umsetzung einen zeitlich wie wirkungsmäßig angemessenen Einfluss hat. Angemessen bedeutet, dass die Wirkung der Reaktion des Unternehmens auf dem Markt mindestens so schnell ist wie die Wirkung der Veränderung auf dem Markt auf das Unternehmen. Diese Definition rührt daher, dass die Veränderung der Forschungsfrage gemäß zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden soll, dass also eine



genutzte Chance sein soll. Nach der Literatur (2006, S. 446, 749) und nach den Expertenaussagen (vgl. Fahrzeugbauer, Sägenhersteller, Drahthersteller) ist das nur durch eine möglichst rasche und im Sinne der Kosten rechtzeitige Reaktion zu erreichen. Wird mit dem Treffen der Entscheidung zu lange gezögert oder ist sie im Kern nicht weitreichend genug, ist sie nicht beherzt, sondern halbherzig. Abgesehen von den in den vorangegangenen Kapiteln definierten Voraussetzungen des Verständnisses der Absatzmärkte und einem ungetrübten Weltbild der Entscheider erfordert eine beherzte Entscheidung ein Gefühl für Dringlichkeit, eine entsprechend dynamische Unternehmenskultur und eine Stakeholder-Konstellation, die beherzte Entscheidungen zulässt. Die Entscheider müssen wissen, wie lange sie mit der Entscheidung noch zuwarten können und die Mitarbeiter müssen rasche und einschneidende Veränderungen mittragen. Eigentümer, Kunden, Banken und sonstige Stakeholder müssen dem Unternehmen dabei wohlgesonnen gegenüberstehen.

#### 7.3.4.1. Dringlichkeitsgefühl

*„Wir müssen also ehestmöglich entscheiden was wir in Zukunft produzieren wollen und wo wir dies richtigerweise tun“ (Drahthersteller).*

Kotter schreibt in seinem Buch „Das Prinzip Dringlichkeit“: *„Dringlichkeit heißt, [...] eine Angelegenheit höchster Priorität kurzfristig zu erledigen, [...] sich Tag für Tag um sichtbare Fortschritte bei der Erledigung zu bemühen“* (1975). Er führt weiter aus, dass unter höchster Priorität solche Dinge zu verstehen seien, die über das Überleben oder den Untergang entscheiden würden.

Aufgabe des Managements ist es demzufolge, das Ausmaß des Ernstes der Lage, d. h. den Grad der Umweltveränderung, ihre Geschwindigkeit und die Größe ihres Chancen- oder Bedrohungspotenzials, zu erkennen. Daraus sind unmittelbar Schlüsse zu ziehen, **wie dringend Entscheidungen zu treffen sind, um negative Konsequenzen durch die fortschreitende Entwicklung und durch die Veränderung der Umwelt zu vermeiden und wie die Möglichkeit einer der Veränderung innewohnenden Chance aufrecht erhalten** werden kann. Das Wissen über eine Veränderung vorausgesetzt, muss sich im Management eine korrekte Einschätzung darüber formieren, wie lange mit einer Entscheidung zugewartet werden kann (Geschwindigkeitsaspekt) und wie rasch sie ihre Wirkung entfalten sollte (Wirkungsaspekt).

#### 7.3.4.1.1 Geschwindigkeitsaspekt

Ein bezeichnendes Beispiel für den Aspekt der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung bietet das Interview des Drahtherstellers. Der Manager stellte in seinem Interview ausführlich und sehr schlüssig die – seit mehreren Jahren bestehende – Notwendigkeit einer Betriebsstätte mit Fertigung in Asien dar, er skizzierte mehrere Optionen, aber eine entsprechende Strategie war zum Zeitpunkt des Interviews nicht in Sicht, im Gegenteil:

*„Bis zur Wirtschaftskrise 2008 war eine konstante Phase [...] Mittlerweile [...] Abwanderung unseren Kunden [...] ist unser Sortiment [...] noch marktfähig? Wir müssen also ehestmöglich entscheiden. [...] gehörige Portion schöpferisches Denken an dieser Stelle notwendig [...] dafür werden wir noch mindestens 4-6 Monate Zeit brauchen“* (Drahthersteller).

Der Drahthersteller ist mittlerweile, d. h. ca. 2 Jahre nach dem Interview in Insolvenz, die Kausalität zwischen Entscheidung und Unternehmenserfolg wurde im Nachgang zum transkribierten Interview analysiert und bestätigt.

Welsch (Säuberlich, 2014) macht auch organisationale Trägheit für ein fehlendes Dringlichkeitsgefühl verantwortlich: Je länger Führungskräfte zur Organisation gehören und je geringer der wahrgenommene Druck ist, umso weniger wird die Notwendigkeit zum Handeln gesehen. Sie beschreibt die Auswirkung dieses Phänomens beim Top-Management als besonders gravierend.

Richtigerweise wird dem Geschwindigkeitsaspekt in wirtschaftlich erfolgreichen Phasen und in Zeiten der Hochkonjunktur Rechnung getragen. Zum Beispiel überstehen Unternehmen mit einem hohen Lohnkostenanteil Krisen besonders gut, wenn sie durch einen hohen Grad der Technologisierung und Standorte in Regionen mit niedrigeren Lohnkosten bereits in Phasen der Blüte vorgesorgt haben:

*„...waren sehr am Optimieren unserer Prozesse. Die Produktion war in den östlichen Nachbarländern von Österreich, die Lohnkosten hier in Österreich wären viel zu hoch [...] am wenigsten in der Branche betroffen worden waren, weil wir recht gut aufgestellt gewesen waren“* (Energieerzeugerhersteller).

Dass Zögern die Kosten für den Umgang mit Umweltveränderungen erhöht und aus Chancen Bedrohungen werden lässt, leuchtet ein und wird auch in der Literatur anerkannt, dieser Gedanke wurde etwa bereits von Ansoff untersucht:

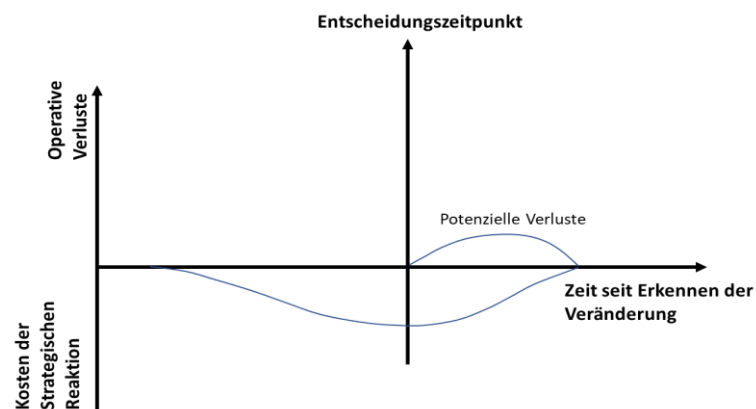


Abbildung 17: Kosten von Entscheidungsverzögerung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff, 1990b)

Die Grafik zeigt, dass frühzeitig erkannte Veränderungen mit geringen Kosten verarbeitet werden können. Ab einem gewissen Zeitpunkt entstehen sogar operative Verluste, die erst nach einiger Zeit des Gegensteuerns mit den gesetzten Maßnahmen egalisiert werden können.

Die entscheidende Frage des Managements lautet daher, wie lange darf der Entscheidungsprozess dauern, ohne nennenswerte Vorteile zu verschenken. Die Antwort liegt in den Erkenntnissen der Umweltanalyse. Die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Veränderung sowie die Möglichkeiten der Marktteilnehmer, insbesondere der Kunden sowie der Wettbewerber, auf die Veränderungen zu reagieren, sind hier die, die Reaktionszeit determinierenden Parameter.

#### 7.3.4.1.2 Wirksamkeitsaspekt

Die richtige Einschätzung des Ausmaßes und der maximalen Zeitspanne für die Entscheidung ist daher wichtig. Mindestens so wichtig ist aber das Bewusstsein der notwendigen Schlagkraft der Entscheidung und ihrer Auswirkungen (Wirkungseffekt). Die Entwicklung einer neuen Produktfamilie rasch zu starten, ist eine Sache, sie anstatt mit einem Mitarbeiter mit einem ganzen Stab an Konstrukteuren voranzutreiben eine andere, in der Wirkung vielleicht deutlich stärkere, weil rascher fertig oder mit leistungsfähigerem Ergebnis. Der Großmaschinenhersteller beschreibt dies am Beispiel der, durch die Wirtschaftskrise verursachten Absatzkrise:

*„Wir verordneten uns demnach ein Cost-Saving Programm [...] zielte nicht nur auf Einsparungen beim Personal, sondern auch auf Einsparungen in allen anderen Kostenbereichen ab. Wir sparten innerhalb eines Jahres von 30 MEUR 8 MEUR ein“* (Großmaschinenhersteller).

Eine Determinante für richtig ausgeprägtes strategisches Dringlichkeitsgefühl ist das **Erkennen von Kundenerwartungen**, sei es hinsichtlich **Wachstum** oder sei es hinsichtlich **Flexibilität**:

*„Die Erwartung unserer Kunden, das Wachstum jetzt mit zu unterstützen [...] war klar gegeben und die Aufträge wären sonst an die Konkurrenz gegangen“* (Fahrzeughersteller).

Der Fahrzeughersteller erkennt im Interview, dass die anstehende Großausschreibung in Verbindung mit der allgemeinen Marktsituation ein Meilenstein in der Unternehmensgeschichte ist. Er kann den Ausschreibungstermin nur mit einer raschen Entscheidung für die Werkserweiterung halten, außerdem ist die relativ schwache Situation der Wettbewerber für ihn günstig, sodass er den Vorsprung bei einer raschen Entscheidung noch ausbauen kann. Hier zeigt sich wiederum, dass der Konnex der Entscheidung zu einer fundierten Umweltanalyse für eine treffende Lagebeurteilung und eine nachhaltige Entscheidung wichtig ist. Er handelt nicht nur rasch, sondern auch mit der notwendigen Wirksamkeit, indem er eine Halle baut, die die Umsetzung des potenziellen Auftrags auch ermöglichen kann.

Eine weitere Determinante zur Bestimmung der Dringlichkeit ist **die Berücksichtigung der Veränderung der Wettbewerber**: Informationen zum Geschäftsgang der anderen Wettbewerber werden in der Regel über den eigenen Außendienst, über Servicemitarbeiter oder über die Medien ins Unternehmen transportiert. Aus Sicht der Experten muss auf solche Informationen dann mit strategischen Maßnahmen reagiert werden, wenn sie auf eine allgemeine Veränderung hindeuten und kein bloßes Eigenverschulden eines einzelnen Wettbewerbers darstellen:

*„Der Maschinenbau ist von großen Veränderungen früh betroffen – er ist ein Indikator für Auf- oder Abschwung, weil die Investitionen als erste Vorsichtsmaßnahme zurückgefahren werden“* (Kunststoffmaschinenhersteller).

Dabei ist die Dynamik der Veränderung völlig unerheblich, d. h. es ist ganz egal, ob es sich um einen Trend oder um eine Überraschung handelt (Kotter, 2009, S. 20). Das Unternehmen muss darauf reagieren (2010, S. 133), indem es weitere Informationen einholt, die Bedeutung der Veränderung evaluiert und eine entsprechende strategische Antwort auf diese Veränderung formuliert und zwar **sofort und nicht erst beim nächsten Budgetzyklus**. Es könnte im

schlimmsten Fall fast ein Jahr Verzögerung bedeuten, wenn die Veränderung nach der Budgeterstellung im Dezember erkannt wird. Auch der Apparatebauer hatte die Veränderung der Wettbewerber (deren Zusammenschlüsse) nicht ernstgenommen (vgl. Interview in Kapitel 15.1.3) und er ist letztlich dadurch unter massiven wirtschaftlichen Druck gekommen.

### **Strategisches Dringlichkeitsgefühl beginnt im Alltag**

Kotter weist darauf hin, dass das Erkennen von strategisch relevanten Veränderungen im Alltag entsteht: *„Menschen, die mit einem untrüglichen Gefühl für Dringlichkeit ausgestattet sind, leiten Informationen über gute Gelegenheiten oder potenzielle Gefahren an die zuständigen Führungskräfte weiter – unverzüglich, nicht erst irgendwann“* Kotter, 2009, S. 21.

Er empfiehlt, insbesondere den Mitarbeitern an der Kundenfront zuzuhören (Lesca und Lesca, 2014, S. 23), was auch von den Experten bestätigt wird: Erfolgreiche, d. h. wirksame Entscheidungen erfolgen rechtzeitig und werden rasch umgesetzt:

*„Ich versuche jeden Tag, zu entscheiden und nicht den Mitarbeiter wegzuschicken. [...] Herum-eiern ist schlecht [...]. Wichtig ist dann auch das Tun – das ist in der heutigen Zeit ganz schlecht ausgeprägt insbesondere in der Bürowelt. Es wird wahnsinnig viel geredet wie es gehen würde und zu wenig getan“* (Lebensmittelmaschinenhersteller).

Wirksame Entscheidungen werden nicht nur rasch umgesetzt, sondern auch beharrlich verfolgt – diese Beharrlichkeit gilt ebenso für den Prozess der Entscheidungsfindung. Beharrlichkeit in der Zielverfolgung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, solange die Ziele als sinnvoll und klug erachtet werden können:

*„Wir waren Tag und Nacht auf der Suche nach etwas Anderem“* (Großmaschinenhersteller).

Kritisch anzumerken ist jedoch, dass die Empfehlung von Kotter zur Beachtung der Mitarbeiter an der Kundenfront nur dann ehrlich umgesetzt werden kann, wenn keine Realitätsverweigerung vorliegt (vgl. Kapitel 7.3.2.1).

#### 7.3.4.1.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung zur Kategorie Dringlichkeitsgefühl

##### ***Zögern schadet***

Auch wenn die Möglichkeiten zur Einschätzung der für die Entscheidung zur Verfügung stehenden Zeit ebenso beschränkt sind wie eine *ex post* Bewertung der Kosten von zögerlichem Verhalten, so kann hier doch die naheliegende und in der Literatur und der Praxis bestätigte Tendenz der Grundaussage *Zögern schadet, ein Gefühl für Dringlichkeit ist wichtig* postuliert werden. Vorschnelles Handeln ohne ausreichende Gewissheit kann ebenso wie zu langsames Handeln zu negativen Konsequenzen führen, wenn beispielsweise die Situation und die weitere Entwicklung falsch eingeschätzt wurden. Insofern bleibt die Erkenntnis, dass in Situationen, in denen die künftige Entwicklung schwer einschätzbar ist und das dürfte häufig der Fall sein, rasches Entscheiden (Telega, 2014, S. 38) mit entsprechend klein strukturierten Strategien das Gebot der Stunde ist, um die Entscheidungen bei anders als erwartet stattfindenden Entwicklungen zu korrigieren, ansonsten aber keine Zeit verloren zu haben. Im Fall des Drahtherstellers hätte das zum Beispiel eine umgehende Eröffnung eines ersten kleinen (d. h. kostengünstigen) Montagestandorts für wenig anspruchsvolle und standardisierte Arbeitsschritte in China sein können.

Kritisch betrachtet ist das Erkennen der Dringlichkeit einer Angelegenheit ureigenste Managementaufgabe (Rademacher, 2014, S. 243), wer nicht rasch reagiert, verpasst den Zug der Zeit, könnte man zusammenfassen. Kotter (Kotter, 2009, S. 78) argumentiert, Dringlichkeit betreffe die ganze Organisation. Nach den ersten sechs Interviews und der dazugehörigen Datenanalyse und einer ersten Runde der Kategorienbildung hatten sich die Kategorien im Wesentlichen gefestigt. Bei den folgenden Interviews wurden die Experten im Nachgang zum Interview mit dem Kategoriensystem konfrontiert und gebeten, die ihrer Meinung nach wichtigste Kategorie zu nennen. Vier von sechs Experten nannten die Kategorie *Dringlichkeitsgefühl* als wichtigste Kategorie.

Die Meinung der Experten, *rasche Entscheidungen sind wichtig*, deckt sich mit vielen Positionen in der aktuellen Forschung (Kotter, 2014).

Malik vertritt hier klar eine andere Meinung: „*Die Illusion, wer viele und schnelle Entscheidungen treffe, sei eine gute Führungskraft. Zu dieser Meinung neigt die Mehrheit der Führungskräfte*“ (Rademacher, 2014, S. 243). Malik vertritt die Auffassung, dass die Korrektur von

Entscheidungen mehr Arbeit und Zeit kostet als die arbeitsintensivste Entscheidung selbst und er meint, gute Führungskräfte würden sich so wenig wie möglich in Entscheidungszwänge manövrieren lassen, in denen sie zu schnellen Entscheidungen gezwungen sind. Möglicherweise bildet die oft unter dem Namen Eisenhower-Matrix (2009) bekannte und in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gängige Empfehlung zur Prioritätensetzung die Brücke zwischen der Kotter-Fraktion und der Malik-Fraktion der Dringlichkeitsliteratur. Dort wird die Auffassung vertreten, nur Dinge, die als wichtig und gleichzeitig dringend bewertet werden, selbst – d. h. im Wirtschaftsbezug durch den entscheidenden Manager – sofort zu tun, was ein gemeinsamer Nenner der beiden Fraktionen wäre. Kotter warnt davor, Dringlichkeit aus Angst oder Wut oder Frustration heraus zu definieren (Kotter, 2009, S. 35). Malik warnt vor inhaltlich nicht ausreichend überlegten Entscheidungen und steht damit im Einklang mit dem Konzept des Verständnisses der Absatzmärkte und der Kategorie der Analysekonnektivität. Genau betrachtet rät Malik nicht dazu, mit Entscheidungen lange zu warten, er weist auf die Rentabilität des Investments der für eine gut überlegte Entscheidung notwendigen Zeit hin. Das Bild, das Kotter, Rademacher und auch Experten wie der Lebensmittelmaschinenhersteller oder der Sägenhersteller zeichnen, ist eine Befürwortung rascher Entscheidungen, selbst wenn sie hinterher korrigiert werden müssen. Dies steht im Widerspruch zur – durchaus einleuchtenden – Argumentation von Malik. Hinzu kommt, dass die Unternehmen und die Entscheidungen von den 4 Experten, die auf die Wichtigkeit der Dringlichkeit hinweisen, ausnahmslos erfolgreich waren. Der Experte des Lebensmittelherstellers weist jedoch ausdrücklich darauf hin, dass eine Entscheidung ausreichende Informationen erfordert, bevor sie getroffen werden kann und relativiert damit sein Postulat des Erfolgs durch schnelle Entscheidungen:

*„Informieren heißt nicht an der Oberfläche kratzen – es braucht eine gewisse Tiefe, damit man überhaupt weiß was los ist“ (Lebensmittelmaschinenhersteller).*

Hier scheint auch der Schnittpunkt zwischen Kotter und Malik zu sein: Es dürfte einen **bestimmten Punkt geben, bis zu dem die Kosten der Korrektur höher sind als die Kosten des Zögerns und somit auch des fehlenden Dringlichkeitsgefühls**. Bis dorthin ist es vorteilhaft, die Entscheidung aufzuschieben und den Prozess der Entscheidungsfindung wie im Leitfaden in Kapitel 1.1 **empfohlen durch Informationssammlung und Abwägen mit aller Sorgfalt** durchzuführen, allerdings **in der aufgrund der Dringlichkeit gebotenen Schnelligkeit**. Die Kritik an der Literatur zur Dringlichkeit (vgl. Kotter-Fraktion) bleibt hinsichtlich ihrer Färbung – schnelle

Entscheidungen um jeden Preis – weiterhin aufrecht, mit etwas Abstand und entsprechend differenzierter Betrachtung und in Ansehung der Ergebnisse der empirischen Analyse kann diesem Teil der Literatur insofern ein wertvoller Beitrag attestiert werden.

***Ein ausgeprägtes Gefühl für Dringlichkeit ist als Kategorie sowohl aus der Praxis als auch aus der Literatur ein elementarer Bestandteil erfolgreicher Entscheidungen bei Umweltveränderungen.***

#### 7.3.4.2. Kulturdynamik

*„Dieser Prozess wurde befeuert durch eine Art [...] Neugier, ob es da nicht doch eine Möglichkeit gäbe, eine bessere Technologie (Anm. d. Autors: zu erfinden)“ (Sägenhersteller).*

*„Als Unternehmenskultur bezeichnet man die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“ (Malik, 2006, S. 202).*

##### 7.3.4.2.1 Trägheit verhindert Entscheidungen – leider oder Gott sei Dank?

Der Begriff **Kulturdynamik** knüpft an das Konzept der organisationalen Trägheit (Batra, 2017) und das „Model of Power Dynamics“ (Kotter, 2009, S. 35) an und bezeichnet die, in den untersuchten Unternehmen häufig vorgefundene, **wechselseitige Beeinflussung zwischen dem „Geist“ im Team und der Entscheidung des Managements**. Ansoff argumentiert in seinem Modell, dass Entscheidungen in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation, der Lebenszyklusphase und der vorherrschenden Unternehmenskultur bzw. des Managementstils eher autoritär oder eher demokratisch verlaufen. Er argumentiert auch, dass das Denkmodell, das diese Prozesse auf beiden Seiten, also der Seite des entscheidenden Managements und der Seite der Mitarbeiter, stark durch externe Einflüsse wie die außenstehenden Stakeholder (Thommen u. a., 2016, S. 512) geprägt sind. Auch in den Interviews konnte eine Verbindung zwischen Kulturdynamik und Stakeholder-Konstellation gefunden werden. Die empirische Analyse zeigt, dass einerseits der *Geist* im Team, d. h. **die Unternehmenskultur, die Entscheidungsoptionen des Managements beeinflusst** (vgl. obiges Zitat aus dem Interview des Sägenherstellers). Andererseits **beeinflusst auch die Managemententscheidung** in gewisser Weise durch den Führungsstil, in dem der Entscheidungsprozess abläuft und die Entscheidung kommuniziert wird **die Kultur**, sodass es zu einem Tauziehen zwischen Organisation und



Management über die einzuschlagende Richtung kommt. Zu diesem Schluss kommt auch Voigt (Welsch, 2010), der den Zusammenhang zwischen Kultur und Strategie im Zuge routinemäßiger Strategieprozesse untersucht:

*„Die Geschäftsführung selbst war nicht unbedingt überzeugt [...]. Man war weder komplett dagegen noch war man sicher, das bringt was. Die [...] Versuche (Anm. d. Autors: des Konstruktionsteams) wurden von der Geschäftsführung eher geduldet als gefördert“* (Sägenhersteller).

#### 7.3.4.2.2 Veränderungsresistenz und Führungsstil

Die Veränderungserfahrung der Organisationsmitglieder spielt bei der Umsetzung von Entscheidungen eine besondere Rolle. Je weiter die geplanten Änderungen von bekannten Pfaden entfernt sind, umso größer sind die Widerstände und umso behutsamer muss die Vorgehensweise sein:

*„Die Skepsis im Team war groß. Viele Mitarbeiter sind ältere, die mit dem Internet bzw. dem Onlinehandel überhaupt nichts anfangen konnten“* (Energieerzeugerhersteller).

Keuper spricht von **einer Vorbildfunktion der obersten Führungsebene** und von der **Notwendigkeit des Einbeziehens der unteren Führungsebenen** in strategische Entscheidungen (Ansoff, 1990, S. 99 ff.). Dies kann die Entscheidung und insbesondere die Umsetzung dann unterstützen, wenn die Unternehmenskultur ein derartiges Involvement verträgt, d. h. an es gewöhnt ist (Ansoff, 1990, S. 101) und Mitarbeiter dafür offen sind:

*„Die Entscheidung war sehr analytisch [...] erarbeitet worden. Intern waren sämtliche Managementmitglieder involviert und diese Entscheidung ist dann konsequent verfolgt worden“* (Kunststoffmaschinenhersteller).

Eine Neuausrichtung sollte jedenfalls durch ein professionelles Change-Management begleitet werden (2013, S. 84, 87), um den Erfolg nicht durch fehlende interne und evtl. auch externe Akzeptanz zu gefährden:

*„Der Vertrieb war frustriert, weil er gegenüber Einschränkungen hatte [...]. Aber sonst insgesamt hat das jeder verstanden“* (Kunststoffmaschinenhersteller).

Graduelle Veränderungen werden nach Meinung der Experten von den Mitarbeitern leichter verstanden und daher auch leichter mitgetragen:

*„Es war eine sanftere Veränderung, die keine schlagartige Revolution darstellte, vielleicht deshalb“ (Kunststoffmaschinenhersteller).*

Das zum Entscheidungszeitpunkt vorherrschende **Spannungsfeld zwischen neuen Impulsen und der bestehenden Kultur** (Keuper, 2007, S. 36,41) mit ihrem, mehr oder weniger stark ausgeprägten Beharrungsvermögen ruft eine gewisse **Dynamik hervor, die eine sachlich richtige Entscheidung begünstigen oder behindern kann**. Im Fall des Sägenherstellers und des Fahrzeugherstellers war eine positive Dynamik festzustellen, im Fall des BAZ Herstellers und des Komponentenherstellers eine negative und im Fall des Drahtherstellers, des Apparatebauers und des Lebensmittelmaschinenherstellers konnte kein Einfluss festgestellt werden. „Kulturbewusste Führung“, wie Voigt (Voigt, 2013, S. 90) sie fordert, ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Kulturbewusste Entscheidungen (d.h. solche Entscheidungen, die auf Rücksichtnahme auf die Unternehmenskultur abweichend von der, aus strategischen Gesichtspunkten richtigen Entscheidung getroffen werden) sind dementsprechend kurzfristig möglicherweise unumgänglich, langfristig jedoch falsch.

#### 7.3.4.2.3 Neue Branchen ticken anders

Das Erschließen neuer Geschäftsfelder ist nach der Meinung des Logistikausstatters erst mit einer kritischen Masse an neuen Mitarbeitern möglich:

*„Wenn man aus gewachsenen Strukturen wie aus einem Familienbetrieb kommt ist eine Richtungsänderung schwer durchzubringen [...]. Es braucht eine gewisse kritische Masse, um eine Firma zu ändern“ (Logistikausstatter).*

Der Logistikausrüster hält **Neugründungen nur mit Branchenexperten** für möglich:

*„...strategische Ziele definiert und klare Strukturen. Aber alles was wir machten, wir kamen aus der eigenen Branche nicht weg“ [...] mit einem Jungunternehmer, der aus einer anderen Branche gekommen war. Dieser Mensch kennt andere Kunden und kennt sich dort aus“ (Logistikausrüster).*

Eine besondere Dynamik entsteht, wenn Mitarbeitern mit Unternehmergeist Eigenständigkeit und Verantwortung und diesen die Möglichkeit zum eigenen Erfolg gegeben wird:

*„Er und seine Mitabkömmlinge hatten das Vertrauen in die alte Firmenführung und den Spaß an der Arbeit verloren und wollten sich selbstständig machen“ (Logistikausrüster).*

Aus dieser Sicht wird hier die Auffassung vertreten, dass der Ansatz des Logistikausstatters – einer von vermutlich mehreren – erfolgsbringenden ist, im Maschinenbau Produkte in neue Märkte zu bringen.

Die Fülle an Literatur zu den Themen *Change-Management* (vgl. (Fisch, Müller und Beck, 2008, S. 311) und *Trägheit* (vgl. (Rademacher, 2014, S. 200) bestätigt die Bedeutung der Problematik. Die Praxis der interviewten Unternehmen verstärkt den Eindruck, dass eine Veränderung der Menschen zu grundlegend neuen Dingen schwierig ist. Es wird damit argumentiert damit, dass eine Organisation durch langjährige gute und schlechte Erfahrungen zu Überzeugungen gelangt, worauf es im einzelnen Arbeitsschritt der Leistungserstellung ankommt, um die geforderte Qualität zu bestmöglichen Kosten herzustellen und den Kunden zufrieden zu stellen. Die Erfolgsfaktoren seien in jeder Branche bzw. für jede Technologie anders und die Organisation würde nun versuchen, ihre Überzeugungen aus der *alten Branche* in der *neuen Branche* ebenso anzuwenden, was konsequenter Weise nicht funktionieren könne. Ähnliche Aussagen kommen auch vom BAZ Hersteller und vom Sägenhersteller, aus Expertensicht gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Größe der Organisation und dem Widerstand gegen Veränderungen. Welsch hingegen meint, *es wäre zusätzlich zur Größe auch das zunehmende Alter der Organisation, das Veränderungen erschweren würde* (2013, S. 90).

Thommen bestätigt in seinem Pyramidenmodell der Kulturebenen, dass unterschiedliche Branchen unterschiedliche „Gepflogenheiten“ bzw. „Kulturen“ haben. Die Experten postulieren allerdings einen erfolgskritischen Einfluss der branchenbezogenen Kulturunterschiede, den weder Thommen (2016, S. 516) noch andere Autoren als erfolgskritisch thematisieren.

#### 7.3.4.2.4 Tatsächliche oder vermeintliche Trägheit

Vorherrschende Unternehmenskulturen können das Management dazu bewegen, richtige Entscheidungen nicht zu treffen (vgl. BAZ Hersteller) oder sie können, wenn dieses Problem nicht erkannt wird, ihre Umsetzung scheitern lassen.

**Zu erkennen , ob die Entscheidung aus kulturellen Gründen von der Mannschaft nicht mitgetragen werden würde (Welsch, 2010, S. 101) oder ob es sich nur um eine Angst vor einem solchen Effekt handelt, ist nicht unwesentlich,** weil das bewusste Unterlassen einer sachlich richtigen Entscheidung einer sträflichen Vernachlässigung des Unternehmenswohls gleicht:

*„Die Skepsis im Team war groß. Viele Mitarbeiter sind ältere, die mit dem Internet bzw. dem Onlinehandel überhaupt nichts anfangen konnten“ (Energieerzeugerhersteller).*

Gleichwohl kann eine Management-Entscheidung nur erfolgreich sein, wenn sie am Ende von der Mehrheit der Mitarbeiter mitgetragen wird. Deshalb ist bei mutmaßlichen Differenzen die Möglichkeit der Überwindung der Widerstände genau zu überprüfen, bevor der *Preis für Frieden in der Form einer negativen Unternehmensentwicklung aufgrund falscher Entscheidungen bezahlt werden muss* (Welsch, 2010, S. 89).

#### 7.3.4.2.5 Stakeholder und Kulturdynamik

Fraglich ist auch, ob die Haltung von Stakeholdern wie z. B. Eigentümern die Kultur beeinflussen kann. Von den Interviews des BAZ Herstellers und des Großmaschinenherstellers lässt sich ableiten, dass die Angst der Belegschaft vor einer Schließung durch den Eigentümer die Offenheit gegenüber radikalen Veränderungen gefördert hat. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf, inwieweit die Erfahrungen der Organisationsmitglieder mit Eigentümern oder Eigentümerwechsel die Bereitschaft zur Veränderung beeinflussen können.

#### **Je höher der Neuheitsgrad, desto wichtiger der Faktor Kulturdynamik**

Auftragsfertigung im Maschinenbau kann bedeuten, auf Bestellung immer wieder die gleichen Produkte zu fertigen bzw. die gleichen Baugruppen zu Produkten zusammenzufügen und so mit einem nur unwesentlichen Neuheitsgrad das Unternehmen langfristig zu betreiben, wie es das Beispiel des Lebensmittelmaschinenherstellers zeigt. Es kann aber auch, wie im Beispiel des Drahtherstellers oder des Fahrzeugbauers bedeuten, dass jeder Auftrag eine signifikante Neuentwicklung erfordert und dass der KAEP bereits im Engineering (2016, S. 516) liegt, man spricht in diesem Fall von Sondermaschinenbau. Damit ein Unternehmen diese Kompetenz entwickeln kann, müssen Prozesse darauf ausgerichtet sein und die Mitarbeiter müssen dazu bereit sein, d. h. es muss eine neugierige, eine explorative Kultur vorherrschen. **Es braucht Zeit, die Kompetenz des Sondermaschinenbaus zu entwickeln**, dies ist ein längerer Prozess, der gezielt zu gestalten ist:

*„Man muss lernen, Neues zu erfinden. Spezialisierung geht nicht von heute auf morgen“ (Fahrzeugbauer).*

Möglicherweise hatte beim BAZ Hersteller eine Überschätzung der eigenen Sondermaschinenbau-Kompetenz vorgelegen, als die Entscheidung zur Entwicklung einer hochflexiblen Maschine getroffen worden ist. Je früher der KAEP ist, umso stärker ausgeprägt muss diese Kompetenz sein. Je stärker diese Kompetenz sein soll, umso besser ausgereift und umso länger erlernt müssen die Prozesse und Engineering-Qualifikationen sein (BAZ Hersteller).

Die Kulturdynamik, d. h. die Kraft des Tauziehens zwischen den durch die Impulse ausgelösten Erkenntnissen des Managements und der Einstellung zu diesen Erkenntnissen bei den Mitarbeitern und Führungskräften aufgrund der Unternehmenskultur, dürfte umso stärker sein, je größer der Unterschied zwischen der Erkenntnis und dem aktuellen *Werteverständnis* der Organisation ist. Ist diese Kluft groß, braucht es ein gewisses Ausmaß an Überlebensangst und es bedarf eines längeren Zeitraums, bis sich die Unternehmenskultur an die geänderte Situation bzw. die strategische Stoßrichtung angepasst hat (Welsch, 2010, S. 101). Gerade dieser längere Zeitraum steht aber in einem Widerspruch zur im vorigen Kapitel vorgestellten Notwendigkeit eines ausgeprägten Dringlichkeitsgefühls. Umweltveränderungen erfordern mitunter eine raschere Neuausrichtung der Organisation, als die Unternehmenskultur dies zulässt. Homma schlägt einen strukturierten Kommunikationsprozess (Keuper, 2007, S. 52) vor, um eine adäquate Änderungsgeschwindigkeit zu erreichen, der in der Praxis möglicherweise nicht wirksam angekommen ist, wenn man die Beispiele des Komponentenherstellers, des BAZ Herstellers oder des Großmaschinenherstellers betrachtet. Es dürfte dem Management regelmäßig Schwierigkeiten bereiten, diese kulturellen Hürden zu überwinden: Entweder wird der Versuch der Veränderung gar nicht gestartet (BAZ Hersteller), d. h. die notwendige Entscheidung wird nicht getroffen (Apparatebauer) oder die Veränderung ist in ihrer Umsetzung nicht erfolgreich, weil sie am Widerstand der Mitarbeiter und Führungskräfte scheitert.

Zugegebenermaßen sind die Entscheidungen in den genannten Beispielen nicht nur durch die Kulturdynamik beeinflusst worden, aber in einigen Fällen wurde sie konkret als Motivationsgrund genannt. So wurde im Fall des Fahrzeugbauers z. B. das Mittragen der Entscheidung durch die Mitarbeiter in der Abwägung der Entscheidung berücksichtigt.

Es wird aufgrund obiger Argumentation zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Entscheidungsfindung und hinsichtlich des breiten Raums, den kulturelle Veränderungen in der Forschung einnehmen (Hintsches, 2011, S. 11) von einer wesentlichen Bedeutung des Aspektes der Kulturdynamik ausgegangen.

#### 7.3.4.2.6 Zusammenfassung und kritische Würdigung zur Kategorie Kulturdynamik

***Große und alte Organisationen sind träger als kleine und junge Organisationen und können kurzfristige und weitreichende Veränderungen deshalb schwerer erkennen und umsetzen. Eine kritische Masse an neuen oder besonders aufgeschlossenen Mitarbeitern ist für eine signifikante erfolgreiche Veränderung wie beispielsweise den Eintritt in neue Märkte oder den Start grundlegend neuer Produkte notwendig.***

Der Zusammenhang zwischen dem Wissen um die Notwendigkeit raschen Handelns und dem Treffen einer Entscheidung mit entsprechender Schlagkraft wird als Beherztheit der Entscheidung bezeichnet. Dazu gehören eine Portion Mut und vor allem Klarheit hinsichtlich der vorherrschenden Umstände und Ziele.

Die Entschlossenheit des Managements ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche strategische Veränderungen, weil vielfach nicht davon auszugehen ist, dass alle Mitarbeiter von Veränderungen begeistert sein werden. Schnelligkeit ist deshalb ein erfolgskritischer Faktor. Je nach dem Umfang und der Richtung des Widerstandes sind externe Unterstützer hinzuzuziehen, um das für den Markt notwendige Tempo und die zur Überzeugung der Stakeholder notwendige inhaltliche Qualität der Prozesse zu erzielen.

Die Kategorie der Kulturdynamik ist dem Bereich der Organisationstheorie zuzuordnen und versucht die Wechselbeziehung zwischen Unternehmenskultur und Entscheidung herauszuarbeiten. Konzepte wie der *organisatorische Konservatismus*, die *Pfadabhängigkeitsforschung* oder der *Population-Ecology Ansatz* (Homma, Hofmann und Bauschke, 2014, S. 55) untersuchen den Einfluss der Unternehmenskultur und ihrer Trägheit auf Veränderungen.

Insbesondere die Erkenntnisse des *Population-Ecology Ansatzes* konnten weitgehend in der Praxis wiedergefunden werden. Auch der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Führungsverhalten wird in der Literatur thematisiert. Der Einfluss der Kultur auf die Unternehmensstrategie wird bisher in der Literatur kaum (Homma, Hofmann und Bauschke, 2014, S. 57) umfassend untersucht. Voigt kommt zum Schluss, dass **eine Strategie nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie mit der Unternehmenskultur** abgestimmt wird. Diese Aussage kann durch die Experteninterviews eindeutig bestätigt werden. Die Dynamik, die durch eine Strategieänderung im Rahmen einer Umweltveränderung zwischen den Entscheidungsträgern im Management und den, in die Umweltveränderung und die Entscheidung involvierten Mitarbeiter

entsteht, wird in der Literatur bislang nicht erkennbar thematisiert. Voigt beschränkt sich bei diesem Aspekt auf den routinemäßigen Strategieplanungsprozess und lässt dabei durch externe Veränderungen ausgelöste und somit außerplanmäßige Strategieänderungen unberücksichtigt. Wie groß der Unterschied zwischen einem außerplanmäßigen Strategiewechsel und dem routinemäßigen Strategieprozess hinsichtlich des Einflusses der Kultur auf die Strategieentscheidung ist, bleibt letztlich offen und wäre ein weiteres Forschungsfeld.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse zur Kulturdynamik erweitern die Erkenntnisse der Literatur und kennzeichnen speziell für den auftragsbezogenen Maschinenbau wichtige Aspekte bei Entscheidungen zu Umweltveränderungen.

#### 7.3.4.3. Stakeholder-Konstellation

Neben operativen Restriktionen wie Ressourcenmangel kann auch die Konstellation zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) die Abwägung von Entscheidungsoptionen und letztlich die Entscheidung durch das Management beeinflussen. Stakeholder, wie z. B. Eigentümer, Lieferanten, Banken, Mitarbeitern oder Kunden, könnten mit den Konsequenzen einer potenziellen Entscheidung nicht einverstanden sein und ihren Einfluss auf das Unternehmen und möglicherweise auch auf das Management geltend machen.

Die Kategorie der Kulturdynamik bezieht sich auf das Wechselspiel zwischen externen Signalen, der Entscheidung und den Mitarbeitern als Subjekten der Unternehmenskultur im Speziellen. Die Kategorie der Stakeholder-Konstellation erweitert die Betrachtung um andere Anspruchsgruppen und bezieht sich auf den Entscheidungsspielraum des Managements, der sich dadurch ergibt. Unter **Stakeholder-Konstellation** werden hier das Gefüge, d.h. die Machtverteilung und Interessenslage der verschiedenen Stakeholder verstanden.

Ungünstige Konstellationen können bewirken, dass die Entscheidung länger dauert oder nicht sachlich optimal ausfällt, weil die Meinungen von Stakeholdern eingeholt werden oder Stakeholder überzeugt werden müssen und vielleicht letztlich nicht umfassend überzeugt werden können. Der **Erfolg der diesbezüglichen Überzeugungsarbeit hängt vom Geschick des Managements, aber auch von der grundsätzlichen Interessenslage der jeweiligen Stakeholder ab.**

In der Analyse der Forschungsdaten zeigt sich, dass es besonders Unternehmen am Anfang von Krisenphasen schwer haben, ihre Stakeholder von der Notwendigkeit einer Veränderung

zu überzeugen. Der CEO des BAZ Herstellers konnte z. B. weder Eigentümer noch Mitarbeiter von der Notwendigkeit einer Veränderung überzeugen:

*„[...] Diskussionen auf [...] Eigentümerseite [...] gesehen, [...] wir sind uns hier selbst im Weg gestanden“ .... „Die Mitarbeiter glaubten nicht an die Notwendigkeit des Wandels – es brauchte erst einen starken Marktpuls“ (BAZ Hersteller).*

Der CEO des Komponentenherstellers war ebenfalls mit restriktiven Vorgaben seitens seines Eigentümers konfrontiert, durch die er die Verstärkung des Vertriebs und die dadurch verbesserte Marktnähe nicht erreichen konnte. Die Voraussetzung für erfolgreiche Entscheidungen hatte in diesen Fällen gefehlt, ob die Entscheidungen dann getroffen und umgesetzt worden wären, bleibt offen.

Die Analyse der Daten zeigt anhand der angeführten Beispiele, dass nicht beachtete Umweltveränderungen früher oder später Unternehmenskrisen (vgl. die stufenweise Entwicklung von Krisen lt. IDWS6 in Kapitel 1.1), auslösen können, es sei denn, es handelt sich um irrelevante Veränderungen).

#### 7.3.4.3.1 Stakeholder-Verhalten in Krisen

**Wenn Unternehmen mit mittelmäßigem Geschäftsgang zum Zeitpunkt der Umweltveränderungen nicht bereits in einer Krise stecken, dann zeigt sich in der empirischen Analyse, dass alle organisatorischen Ebenen durch ein fehlendes Gefühl von Dringlichkeit und eine gestörte Realitätswahrnehmung bestimmt sind.**

Schneider weist in seiner Abhandlung zu „Intuition und Issue Management“ zwar auf das Element der Dringlichkeit in Bezug auf Stakeholder hin, er erörtert es aber aus der Wahrnehmung von Eigentümern gegenüber dem Management i. d. S., dass die Eigentümer Druck gegenüber dem Management aufbauen (Schneider, 2011, S. 30). Er befasst sich nicht mit der Dringlichkeit, die das Management den Eigentümern gegenüber artikulieren möchte.

**Sind Krisen bereits weiter fortgeschritten, sind Stakeholder oft leichter bereit zum Umdenken**, insbesondere bei Unternehmen mit hoher Fremdkapitalquote sind oft Banken dann sogar Treiber des Veränderungsprozesses: *„...war im Besitz einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft mit 100 Gesellschaftern. Die Banken waren ob [...] der leicht rückläufigen Ergebnisse unruhig geworden und drängten die Gesellschafter zum Verkauf des Unternehmens...“*



(Großmaschinenhersteller). Ebenso der Apparatebauer: „2014 neuer wurde ich (Anm. d. Autors: der Interviewpartner) als neuer Produktionsgeschäftsführer zur Lösung des Problems einbestellt“ (Apparatebauer).

#### 7.3.4.3.2 Stakeholder-Konstellation und Unternehmenserfolg – Ein Henne-Ei-Problem?

##### **Erfolgreiche Unternehmen haben beweglichere Stakeholder-Konstellationen**

Die Weiterentwicklung des obigen Gedankens führt zur Frage, ob der Umkehrschluss zulässig ist, nämlich, dass Unternehmen mit weniger rigiden Stakeholder-Konstellationen leichter die richtigen Entscheidungen treffen können. Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Veränderung einen erfolgreichen Geschäftsgang haben, haben theoretisch mehr frei verfügbare Finanzmittel. Eigentümer und Banken haben zu diesem Zeitpunkt durch den guten Geschäftsgang vielleicht auch weniger Zukunftssorgen. Es könnte einerseits sein, dass sie deshalb offener für nach der Meinung des Unternehmens notwendige Veränderungen sind. Andererseits könnten sie auch dadurch bestärkt werden, den bisherigen Kurs aufgrund guter Erfahrungen beibehalten zu wollen. Betrachtet man erfolgreiche Unternehmen wie den Fahrzeugbauer, den Lebensmittelmaschinenhersteller oder den Sägenhersteller, dann spricht einiges dafür, dass Erfolg die Durchsetzung von Veränderungen erleichtern kann. Eine flexible Unternehmenskultur, Banken, die zu einer Finanzierung bereit gewesen wären und Einigkeit im Top-Management waren günstige Voraussetzungen für die – *ex post* gesehen erfolgreich getroffene – Entscheidung beim Fahrzeugbauer. Die **Überzeugung der leitenden Mitarbeiter, Flexibilität des Managements und keine Restriktionen von Kapital- bzw. Bankenseite sind entscheidende Erfolgsfaktoren.**

Solche Bedingungen ermöglichten auch die erfolgsbringende Entwicklung beim Sägenhersteller und die Kultur der ständigen Neugier in Verbindung mit einem Support des Eigentümers war das Erfolgsrezept des Lebensmittelmaschinenherstellers. Welsch warnt allerdings vor allzu flexiblen Kulturen und plädiert für ein gewissermaßen gesundes Ausmaß an Trägheit, um vorschnelle und ungesunde Reaktionen zu vermeiden. Sie räumt allerdings ein, dass *zu hohe Trägheit notwendige Veränderungen langfristig verhindern kann und deshalb schädlich ist* (Welsch, 2010, S. 61). Dieser Ansicht muss im Blick auf die Ergebnisse der Analyse z. T. widersprochen werden, da mehrere Negativbeispiele mit zu träger Kultur gefunden wurden, aber

keine zu flexible Kultur, vielleicht auch weil der Maschinenbau zu den eher konservativ geprägten Branchen zählt (beispielsweise im Gegensatz zu der IT Branche).

Demnach ist der Schluss zutreffend, dass **erfolgreiche Unternehmen i. d. R. beweglichere Stakeholder-Konstellationen haben**. Ist nun die Beweglichkeit ein Ergebnis des Erfolgs oder der Erfolg ein Ergebnis der Beweglichkeit? Unterstellt man, dass es im Lebenszyklus eines mittelständischen Unternehmens erfolgreiche Phasen gegeben haben muss, weil ansonsten das Wachstum vom Kleinunternehmen zum Mittelständler wohl nicht möglich gewesen wäre, so ergibt sich daraus, dass das Management in dieser Phase einen gewissen Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Beziehungen den Stakeholdern gehabt haben musste, etwa bei der Wahl der Finanzierungsstruktur, der Mitarbeiterstruktur, bei den Verhandlungen mit Betriebsräten, Anrainern etc.

#### 7.3.4.3.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung zur Kategorie Stakeholder-Konstellation

***Die Machtverteilung und Interessenslage der verschiedenen Stakeholder wie insbesondere Eigentümer, Banken und Mitarbeiter entscheidet über die Durchsetzbarkeit notwendiger Entscheidungen. Die Betrachtung der analysierten Unternehmen zeigt, dass die Rigidität bzw. Beweglichkeit der Stakeholder-Konstellation ein Stück weit das Ergebnis einiger kluger oder weniger kluger Management-Entscheidungen über mehrere Jahre ist.***

Träge Unternehmenskulturen und Entscheidungen, die zeitlich oder inhaltlich weit von der derzeitigen Unternehmensstrategie und der derzeitigen Unternehmenskultur entfernt liegen, verstärken die Schwierigkeit einer rechtzeitigen Entscheidung ebenso wie das Fehlen einer akuten Krise, die für gewöhnlich das Bewusstsein für die Dringlichkeit von Veränderungen bereits auf breiterer Front mit sich bringen.

Nachteilig für eine beherzte Entscheidung kann eine fehlende Unterstützung im Eigentümer- oder Bankenkreis (Ausnahme z.B. Voigt, 2013) sein. Bei Restrukturierungen sind Banken in der Praxis der untersuchten Fälle aber eher Förderer eines beherzten Vorgehens. Wenn noch keine Krisen vorliegen und durch Investitionen in Produkte oder Märkte Krisen vermieden werden sollen, sind sie nur dann unterstützend wirksam, wenn Geschäftsgang und Aussichten ausreichend gut sind. Bei mittelmäßigem Geschäftsgang ist es schwierig, Überzeugungsarbeit für die Notwendigkeit für größere strategische Änderungen zu leisten. Überzeugungskraft ist

daher wesentlich vom Element des Vertrauens und von der Management- und Marketingkompetenz des Topmanagements geprägt (Schneider, 2011, S. 30).

In der Früherkennungs-Literatur (Welsch, 2010, S. 247) ebenso wie in der Literatur zu Unternehmenskrisen (Pielken, 2017) wird die Bedeutung der Stakeholder für das Erkennen und Bewältigen von Veränderungen hervorgehoben. Diese Bedeutung konnte durch die Experteninterviews bestätigt werden. Die Empfehlungen der Literatur beziehen sich zumeist auf Konzerne, die andere Möglichkeiten der Aufbereitung und der Kommunikation haben als mittelständische Unternehmen, aber die Wertigkeit dürfte die gleiche sein: Das Management kann ohne die Zustimmung der relevanten Stakeholder die notwendigen Entscheidungen schwer treffen und noch schwerer umsetzen. Die Relevanz der Kategorie Stakeholder-Konstellation betrifft somit nicht nur das Fällen und Umsetzen von Entscheidungen, sondern auch das Sehen-wollen von Entscheidungen und sie zählt somit ebenso zu den notwendigen, aber nicht hinreichenden Bedingungen für erfolgreiche Entscheidungen.

Der *Stakeholder-Ansatz* (Pielken, 2017, S. 224) als Teilgebiet der *Theorie der Verfügungsrechte* (Picot, Dietl und Franck, 2005) sieht die Pflege der Beziehungen zu den Anspruchsgegnern als fundamentalen Wettbewerbsvorteil. In den Experteninterviews war der Stellenwert dieser Kategorie zwar nicht in der Deutlichkeit genannt worden, die Betrachtung der jeweiligen Entscheidungssituation spiegelt aber durchaus wider, dass durch die fehlende Stärke der Zustimmung bzw. das fehlende Mitwirken der Stakeholder die Analysekonnektivität der Entscheidung, d. h. eine den Umständen entsprechende richtige und rechtzeitige Entscheidung, verunmöglicht werden kann, wodurch eventuell ein durch die Entscheidung entstehender Wettbewerbsvorteil verlorenght.

#### 7.3.4.4. Diskussion der Ergebnisse zum Konzept der Beherztheit der Entscheidung

##### **Beherztheit als Erfolgsfaktor der analysierten Unternehmen?**

In den Analysedaten finden sich insgesamt 33 Nennungen zur Beherztheit der Entscheidung. In der folgenden Tabelle zeigt sich, dass bei erfolgreichen Entscheidungen die richtigen Überlegungen insgesamt mit 13 Nennungen beinahe ebenso häufig vorkommen wie die falschen Überlegungen bei nicht erfolgreichen Entscheidungen. Das Dringlichkeitsgefühl und der Einfluss der Kulturdynamik spielen mit insgesamt 27 Nennungen dabei eine größere Rolle als die

Stakeholder-Konstellation. Aus den Zahlen kann – ebenso wie aus der qualitativen Analyse – abgeleitet werden, dass es sich auszahlt, eine beherzte Entscheidung zu treffen und die dazu erforderlichen richtigen Überlegungen anzustellen:

Unternehmen	Einfluss	Beherztheit der Entscheidung			
		Dringlich-keitsgefühl	Kulturdynamik	Stakeholder-konstellation	Summe
Anzahl Nennungen bei NICHT erfolgreichen Entscheidungen	+	1	3	1	5
	+/-	0	1	0	1
	-	5	4	3	12
Anz. Nennungen bei ERFOLGREICHEN Entscheidungen	+	6	6	1	13
	+/-	1	0	1	2
	-	0	0	0	0
Anzahl Nennungen gesamt	+	7	9	2	18
	+/-	1	1	1	3
	-	5	4	3	12
	$\Sigma$	13	14	6	33

Tabelle 9: Häufigkeitsverteilung der Beherztheit in den Experteninterviews

(Quelle: eigene Darstellung nach Datenmaterial der empirischen Analyse)

Die hier in Zahlen dargestellte Argumentation aus Kapitel 7.3.4 unterstreicht die Wichtigkeit rascher Entscheidungen, die von den Stakeholdern, insbesondere den Mitarbeitern als zentralen Stakeholdern, aber auch den Eigentümern oder Banken mitgetragen werden können. Plausibel erscheint dabei auch die Kategorie der Stakeholder-Konstellation, weil ohne Einverständnis von Eigentümern oder Banken strategische Maßnahmen als relativ unmöglich erscheinen. Es ist in der Praxis der analysierten Fälle jedoch weniger oft thematisiert worden als das Dringlichkeitsgefühl oder die Kulturdynamik. Die Bedeutung der Dringlichkeit wurde auch von den Experten sehr hoch bewertet (z.B. Großmaschinenbauer, Lebensmittelmaschinenhersteller, Energieerzeugerhersteller). Im Gegensatz dazu wird das Thema in der Literatur nur in wenigen Fällen in den Mittelpunkt gestellt (Kotter, 2009, 2014).

### Beherztheit im Unterschied zu Konzepten der gängigen Literatur

Im Grundsatz geht der Begriff der Beherztheit in seiner zeitlichen Komponente einher mit der allgemeinen Auffassung einer zunehmenden Dynamik der Geschäftswelt (Freeman, 2015), die den auftragsbezogenen Maschinenbau besonders trifft, weil größere Investitionen, wie die in Maschinen oder ähnliche Investitionsgüter, bei Unsicherheit auf dem Markt möglichst lange hinausgezögert werden und dann umso rascher geliefert werden sollen

(Großmaschinenhersteller). Der Begriff der Schlagkraft der Entscheidung im Sinne des notwendigen Wirkungspotenzials konnte in dieser Form in der Literatur nicht gefunden werden.

### **Defizite des Beherztheit-Konzeptes**

Wichtige Hindernisse für ein beherztes Entscheiden und Handeln in einem Unternehmen sind die Verfügbarkeit der gewünschten Informationen und die Verfügbarkeit von ausreichenden Ressourcen für die Beschaffung und die Umsetzung eines Projekts. In der Essenz ist der optimale Arbeitspunkt hinsichtlich des Verhältnisses zwischen den Korrekturkosten und dem ökonomischen Vorteil bei raschem Handeln für Entscheidungsträger nicht einfach zu finden.

## **7.4. Bedeutung der Erkenntnisse für Arbeitshypothesen und Forschungsfrage**

In Anbetracht der Forschungsergebnisse stellt sich die Frage, ob die in Kapitel 7 aufgestellten Thesen zum Erfolg von Managemententscheidungen bei mittelständischen Auftragsfertigern haltbar sind. Im folgenden Resümee werden Thesen und Erkenntnisse abgeglichen:

- These #1: **Unternehmen treffen waghalsige Entscheidungen:** KMUs treffen aus der Not (z.B. akuter Auftragsmangel) heraus oder aus übertriebenem Ehrgeiz (z.B. infolge einer vermeintlich innovativen Idee) große Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen, welche nicht oder nur schwer zurückgenommen werden können. Wenn die Umsetzung sich als schwieriger als erwartet oder die Umweltentwicklung sich anders als erwartet darstellt, entpuppt sich die Entscheidung als falsch und entwickelt sich zu einem wirtschaftlichen Problem. Ein Beispiel für eine solche Entscheidung könnte eine große Investition in Produktionsanlagen sein, die später schlecht ausgelastet sind, weil der Markt sich nicht wie geplant entwickelt hat:

Mit waghalsig ist gemeint, dass Gefahren, die große Risiken bergen, eingegangen werden (Picot, Dietl und Franck, 2005). In Kapitel 7.3.3.2 wurde festgestellt, dass **es tatsächlich häufig an sogenannter strategischer Granularität** fehlt, d.h. Entscheidungen werden derart weitreichend getroffen, dass sie bei Umweltveränderungen schwer korrigierbar sind. Das in der These beschriebene Beispiel einer großen, nicht revidierbaren Investition war beim BAZ Hersteller die Entwicklung einer völlig neuen Maschine, die unter hohem

Aufwand betrieben sich im Nachhinein als nicht ausreichend marktfähig (d.h. zu geringe dauerhafte Nachfrage) erwiesen hatte. Ähnlich groß gedacht war die strategische Überlegung des Drahterstellers zur Verlagerung nach China, die dem dortigen Management selbst zu risikoreich erschienen war und deshalb nicht umgesetzt worden war. Die Verlagerung von standardisierten Komponenten des Apparatebauers war in kleinen Etappen erfolgt und für sich genommen erfolgreich. Die Entscheidung des Apparatebauers zur Lieferung von Komplettanlagen war Neuland für das Unternehmen und war nicht erfolgreich. Es gibt in den analysierten Daten Entscheidungen mit sinnvoller strategischer Granularität wie die des Lebensmittelmaschinenherstellers, des Großmaschinenherstellers oder des Fahrzeugbauers, die insgesamt erfolgreich waren und wo die Revidierbarkeit jedenfalls gegeben war. Grattan (Kotter, 2009, 2014) vergleicht in seiner Untersuchung Unternehmen mit militärischen Einheiten und kommt zum Schluss, dass beide Bereiche risikoscheu seien. Er argumentiert, dass Strategie die Zukunft betrifft und daher immer mit einem Risiko verbunden ist, dem zum Beispiel mit Sensitivitätsanalysen begegnet werden könnte. Im Ergebnis wurden **bei den untersuchten Unternehmen nur wenig waghalsige Entscheidungen** getroffen, diejenigen Entscheidungen, die als waghalsig bezeichnet werden dürfen, waren nicht erfolgreich. Erfolgreiche Unternehmen sind eher risikoavers, sie analysieren gründlich und setzen neue Strategien in kleinen Schritten um, sie *fahren auf Sicht*. Lynch (2006, S. 206) argumentiert, *wer hohe Risiken eingehen wolle, müsse über „dreimal so große Reserven verfügen“* und rät indirekt auch vom Eingehen größerer Risiken ab. Nach der Theorie von Schumpeter werden Krisen als innovationsauslösendes Moment bezeichnet (Ansoff, 1975; Lynch, 2006; Halberstadt, 2012; Holopainen und Toivonen, 2012b). Das kann zwar am Beispiel des BAZ Herstellers bestätigt werden, trägt aber laut empirischer Analyse negativ zum Erfolg bei. Vielleicht trifft hier Unternehmen ein ähnliches Schicksal vieler Künstler, die erst nach ihrem Tod berühmt geworden sind. Die Erklärung dürfte darin liegen, dass echte Innovationen einen hohen Neuheitsgrad und somit hohes Risiko aufweisen und hohes Risiko den obigen Erläuterungen folgend selten erfolgsträchtig ist.

Die These #1 kann als Ursache für Misserfolg bei Auftragsfertigern bestätigt werden. Strategische Granularität ist ein relevanter Erfolgsfaktor – bei erfolgreichen Entscheidungen konnte hinreichende Granularität festgestellt werden, bei nicht erfolgreichen war diese

nicht vorhanden. Strategische Granularität ist allerdings nicht der alleinige Erfolgsfaktor, wie die Ausführungen in Kapitel 7.2.3 zeigen.

- These #2: **Gestörte Realitätswahrnehmung**: Signale, die auf Veränderungen hindeuten, werden ignoriert, weil diese nicht in das Weltbild des Managements passen, Fehler aufdecken würden oder massive Störungen oder gar Bedrohungen des Managements nicht erkannt – nach dem Spruch „*nicht sein kann, was nicht sein darf*“ (1965). Ursache für gestörte Realitätswahrnehmung sind einschneidende oder fehlende Erfahrungen, Schuld für Ignoranz sind Machtstrukturen im Unternehmen oder persönliche Ziele des Managements - die zum Beispiel aus Entlohnungsregelungen resultieren.

Diese These fällt in den Bereich des Weltbild Konzeptes, welches als Ergebnis der empirischen Analyse entstanden ist und enthält zwei Kernaussagen, die im Folgenden evaluiert werden:

Zur Ignoranz von Signalen, die auf Veränderungen hindeuten:

**Die Prägung**, der durch die Lebens- und Berufsgeschichte geformte **Reaktionstyp**, bestimmt die Maßstäbe des Entscheidungsträgers, sie ist seine Brille, durch die er die Entscheidungssituation sieht. Nach dem Spruch „*nicht sein kann, was nicht sein darf*“, **werden Beweise gesucht, warum die Situation so zu sehen ist, wie sie aus der Sicht des Entscheidungsträgers ist, weil Emotionen wie Ängste oder Bequemlichkeiten stärker wiegen als nüchterne, für den Einzelnen möglicherweise unbequeme Wahrheiten**. Es werden mitunter schwerwiegende Schäden am Unternehmen in Kauf genommen, nur um die emotionale Komfortzone der Entscheidungsträger zu schützen.

Der erste Teilsatz dieser Behauptung wird von der Kategorie Prägung und Realitätsverweigerung (Kapitel 7.3.2.1) reflektiert. Die empirische Untersuchung zeigt, dass Signale, die gesehen werden, bewusst oder unbewusst ignoriert werden, weil sie durch den Filter der vergangenen Erfahrung, d.h. durch die Prägung als den, durch die Lebens- und Berufsgeschichte geformten Reaktionstyp eines Managers, welcher seine Maßstäbe für Entscheidungen bestimmt, letztlich ausgeblendet werden (vgl. Beispiel BAZ Hersteller oder Sägenhersteller). Diese praktische Erkenntnis ist eine Bestätigung der konstruktivistischen Denkrichtung. Der Konstruktivismus besagt, dass es keine objektive Realität gibt, sondern

Beobachtungen der Realität Konstrukte sind und solche Konstruktionen favorisiert werden, die in der Vergangenheit zu positiven Erlebnissen geführt haben bzw. solche vermieden werden, die zu negativen Erlebnissen geführt haben (2006). Die Fälle der interviewten Unternehmen (z.B. BAZ Hersteller, Apparatebauer oder Sägenhersteller) zeigen ebenso wie die Ausführungen zur subjektiven Wahrnehmung der Realität in Kapitel 7.3.2.1 als auch die Ausführungen zu Motivationsfaktoren bei der Bewertung von Entscheidungen in Kapitel 1.1, das falsche Realitätseinschätzung sowohl im Management als auch in den Hierarchieebenen darunter den Entscheidungsprozess und insbesondere die Wahrnehmung und Interpretation von Signalen negativ beeinflussen kann. **Realitätsverweigerung im Team** kann durch **starre Unternehmenskulturen dazu führen, dass Signale nicht oder *gefärbt* durchgelassen** werden und Entscheidungen für Veränderungen nicht mitgetragen werden. Realitätsverweigerungen **im Management** können zu **bewusster oder unbewusster Fehlinterpretation der Faktenlage und falschen Entscheidungen** führen und sind von Kompetenz des Managements, seiner Motivation (finanzielle, soziale und individuelle Faktoren), vom Persönlichkeitstyp (risikoavers, risikofreudig) und seinem Managementstil (Verteidiger, Chancensucher, Analysten, Reaktionäre) abhängig. Demzufolge wird das Management Entscheidungen weitestgehend vermeiden, wenn dadurch vergangene persönliche Fehler aufgedeckt (und dadurch soziale Nachteile wie Rufschädigung entstehen würden) oder künftige persönliche Nachteile entstehen würden, das wird durch konkrete Beispiele in den Forschungsdaten (Apparatebauer, etc.) ebenso wie entsprechende Literatur (2016) bestätigt.

Zu den Ursachen für gestörte Realitätswahrnehmung: **Fehlende Erfahrung** des Managements kann zu gestörter Realitätswahrnehmung führen, wenn keine oder eine verfälschte Aufbereitung der Signale durch die Organisation erfolgt was die Signale für das Unternehmen bedeuten und welche Entscheidung getroffen werden soll. Dadurch **entstehende Orientierungslosigkeit oder Fehlorientierung** des Managements bringt – von Zufällen abgesehen - falsche Entscheidungen hervor (vgl. Entscheidung des Apparatebauers). Es können aber auch einschneidende Erfahrungen des Managements, die in der Vergangenheit liegen, zu einer vorgefassten Meinung führen, die genaueres objektives Verstehen der Situation und folgerichtige Reaktion verhindert – siehe die Ausführungen zum Konstruktivismus bei Aussage 1 zur These #2.



Darüber hinaus können **Ziele der Entscheidungsträger Ursache einer gestörten Realitätswahrnehmung** sein: Machtstrukturen definieren Interessenslagen und Freiheitsgrade innerhalb des Systems, welche persönliche Ziele negativ beeinflussen können. Welsch meint, das Management trifft Entscheidungen, die im System politisch akzeptiert sind eher als umstrittene Entscheidungen, auch wenn sie richtig sind, um ihre Macht zu erhalten (Petch, 2016, S. 1). Diese Aussage kann aus der Analyse insofern bestätigt werden, als dass keine der getroffenen Entscheidungen wider den Willen der *stärkeren* Steakholder (wie z.B. der Eigentümer) getroffen wurde. Es wurden in einigen Fällen **richtige Entscheidungen nicht getroffen, weil Eigentümer oder Mitarbeiter dagegen** waren. Spisak (Fueglistaller, Müller und Volery, 2004) spricht auch von „*Selektiver Wahrnehmung*“, die hier eine scheinbare Realitätsverweigerung bewirken könnte: „*Wir schenken denjenigen Informationen unsere bewusste Aufmerksamkeit, die für unsere Ziele und Interessen wichtig sind*“ (Fueglistaller, Müller und Volery, 2004). Ob daraus eine Realitätsverweigerung im Sinne von *sehen können aber nicht wollen* abgeleitet werden kann, bleibt fraglich. Postuliert man Ängste wie z.B. Angst vor Verlust der Führungsposition und des damit verbundenen Ansehens als elementare und somit vorrangige Ziele (Thommen u. a., 2016, S. 449), so ergibt sich hier sicherlich eine Kluft zwischen Idealentscheidung und machbarer Entscheidung, die den verantwortlichen Manager vor Augen führt, dass seine Macht in Wirklichkeit kleiner ist als seine Position vorgibt bzw. ihm recht ist und sein Ansehen oder seine Stellung bei einer unerwünschten Entscheidung in Gefahr sein könnte. Diese unangenehme Erkenntnis kann dazu führen, dass er sich ein Bild der Situation konstruiert, welches diese Lücke schließt, d.h. er Erklärungen findet, warum die Situation eigentlich anders zu sehen ist und die ursprünglich richtige Entscheidung eigentlich falsch ist, was wiederum – entsprechen Antwort auf vorherige Frage zu Realitätsverweigerung führen kann. Insbesondere, wenn das Management nicht gleichzeitig Eigentümerrolle hat, besteht die Versuchung des Managements (Agent), den Informationsvorsprung gegenüber dem Eigentümer (Principal) zu eigenem Gunsten auszunutzen (vgl. Principal-Agent-Problem, Kapitel 1.1).

**Hellhörigkeit für Signale**, die auf Veränderungen hindeuten, **Erfahrung und Interessenslage des Managements** im Sinne des Unternehmens bilden als Kernelemente des Weltbild-Konzepts **entscheidende Erfolgsfaktoren** für nachhaltige Unternehmensstrategien.

These #2 kann hiermit überwiegend bestätigt werden: **Persönliche Interessen bestimmen neben seiner Prägung das Weltbild des Managements und können zu einer Art Realitätsverweigerung führen, welche des Öfteren (aber nicht immer) die Sichtweise des Managements so verzerrt, dass die Realität verkannt wird.** In der empirischen Analyse konnte Realitätsverweigerung in ca. einem Drittel der Fälle festgestellt werden.

- These #3: **Zu geringe Marktkennntnis:** Der Absatzmarkt ist die wichtigste Veränderungsgröße im Unternehmensumfeld. Unternehmen kennen die Bedürfnisse und die Märkte ihrer Kunden nicht ausreichend und erkennen aufgrund fehlender proaktiver und strukturierter Umweltbeobachtung zu spät Gefahren aber auch Chancen, was sich negativ auf den Unternehmenserfolg nach Umweltveränderungen auswirkt:

Zum Absatzmarkt als wichtigste Veränderungsgröße im Unternehmensumfeld: Die Gesamtbetrachtung des Unternehmensumfelds, welches aus mikroökonomischen (Güttler, 2009, S. 10) und makroökonomischen Umweltfaktoren (vgl. PESTEL Modell, u.a. Lynch, 2006, p. 84) besteht, zeigt, dass der **Absatzmarkt** sowohl aus Sicht der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur (Lynch, 2006, S. 249) als auch aus praktischer Sicht (die überwiegende Mehrheit der Inhalte der Experteninterviews befasst sich mit dem Faktor Absatzmarkt) den größten Stellenwert unter den Umweltfaktoren hat. Zweifelsohne **steht der Absatzmarkt in einer ständigen Interdependenz mit dem Wettbewerbsmarkt** (Güttler, 2009, S. 5) und manche Kundenwünsche werden erst durch das Angebot neuer innovativer Produkte geweckt, jedoch werden diese in der Regel von Wettbewerbern nicht ohne vorherige Recherche der Kundenbedürfnisse entwickelt, womit letztlich der Absatzmarkt der Hauptantriebsfaktor für Veränderungen ist.

Zum Verständnis der Bedürfnisse und der Märkte der Kunden der Unternehmen: **Das Verständnis der unmittelbaren (direkte Kunden) und der mittelbaren (nachgelagerten) Märkte ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor** (vgl. Kapitel 1.1.1). Es konnte anhand der empirischen Analyse bestätigt werden, dass strategische Entscheidungen zu wenig am Markt ausgerichtet werden. Bei mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen wurden die unmittelbaren Absatzmärkte zu wenig strukturiert analysiert oder es wurden falsche

Schlüsse aus den Analysen gezogen, teils mangels Verständnis, teils mangels Offenheit und teils mangels Zeit und Ressourcen.

Aus **Abbildung 17** ergibt sich, dass frühzeitige Reaktion auf Veränderungen die Kosten senkt und den langfristigen Unternehmenswert tendenziell erhöht. Kapitel 7.3.1.2 zeigt, dass Makroökonomische Veränderungen mikroökonomische Veränderungen anstoßen und dementsprechend die Wertschöpfungskette vom Konsumenten rückwärts zum Maschinenlieferanten und weiter zum Rohstofflieferanten reagiert. Die These ist aber insofern maßgeblich zu erweitern, dass bei den meisten Unternehmen die Analyse der Absatzmärkte bei den unmittelbaren Kunden aufhört und die Notwendigkeit der Erweiterung der Analyse auf die *Kunden der Kunden*, d.h. auf die nachgelagerten Absatzmärkte (vgl. Kapitel 7.3.1.1) als entscheidenden Erfolgsfaktor nicht erkannt wird. Diese Erweiterung ist im Kern eine Verstärkung der These, weil das Verständnis der eigenen Kunden ohne dem Verständnis der Kunden der Kunden nicht fundiert möglich ist. Manche Kunden wollen die Absatzprognosen für die nächsten 6-18 Monate aus strategischen Gründen nicht weitergeben und andere Kunden können sie nicht weitergeben, weil sie sie selbst nicht kennen. Wie, wenn nicht **durch eigene Analyse der nachgelagerten Märkte**, soll ein Unternehmen sonst eine **belastbare mittelfristige Planung** oder **langfristige strategische Entscheidung** treffen? Die empirische Analyse (Sägenhersteller, Logistikausstatter, etc.) ebenso wie die berufliche Praxis des Autors zeigen, dass dies schlichtweg nicht möglich ist. Die in dieser Arbeit zitierte wissenschaftliche Literatur widerspricht dieser Aussage samt und sonders nicht, auch wenn die Bedeutung der nachgelagerten Märkte an keiner Stelle in dieser Deutlichkeit explizit wird.

Zur Bedeutung von FWS: Keines der interviewten Unternehmen hatte ein institutionelles Frühwarnsystem wie in der Literatur (bspw. Lynch, 2006, S. 154 ff.) empfohlen. Die Vermutung, dies läge am fehlenden Verständnis für die Wichtigkeit eines solchen Instruments liegt zwar nahe (sonst würden wie auch immer geartete Systeme existieren), ist aber nicht eindeutig verifizierbar noch ist diese falsifizierbar.

Nicht erfolgreiche Entscheidungen (Apparatebauer, BAZ Hersteller, etc.) hätten mit dem in Kapitel 1.1 vorgestelltem **CMS wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Entscheidungen**

**herstellen können.** FWS unterstützen also die Chance auf eine erfolgreiche Entscheidung, sie garantieren nicht dafür, weil beispielsweise Unternehmenskultur oder operative Restriktionen damit nicht geheilt werden können. FWS sind beispielsweise dann keine Erfolgsfaktoren, wenn das Management dafür nicht offen ist (Vgl. Positivbeispiel Fahrzeugbauer, Negativbeispiel Apparatebauer).

Zur Beobachtung der Wettbewerber: Die Frage ist, ob unerfolgreiche Unternehmen ihre Wettbewerber weniger intensiv beobachten als erfolgreiche Unternehmen. Die Analyse hat gezeigt, dass unerfolgreiche Unternehmen ihre Wettbewerber weniger genau beobachten (vgl. Strukturiertheit der Umweltanalytik, Kapitel 7.3.1.1) und die Beobachtungsergebnisse weniger gut deuten können (vgl. inhaltliche Richtigkeit der Umweltanalytik, Kapitel 7.3.1.1). Als Ursachen werden von den Experten fehlende Ressourcen und mangelnde Notwendigkeit genannt (BAZ Hersteller, Drahthersteller, Komponentenhersteller). Diese Aussagen stehen im Widerspruch zu den Erkenntnissen aus den Interviews erfolgreicher Unternehmen. Der Fahrzeugbauer und auch der Drahthersteller als Beispiel für erfolgreiche Unternehmen verfolgen eine andere Taktik – sie **analysieren die Schwächen der Konkurrenz** und **ziehen ihre Lehren daraus**, um ihre eigene Position zu stärken (wenngleich der Drahthersteller aus Umsetzungsschwäche trotzdem nicht in der Lage ist, daraus einen Nutzen zu ziehen). Schlussendlich kann festgestellt werden, dass keines der untersuchten Unternehmen einen formalisierten Prozess der Wettbewerbsanalyse verfolgt, die erfolgreichen Unternehmen diese Analyse aber implizit mit deutlich mehr Gründlichkeit verfolgen als nicht erfolgreiche.

**Systematisches Chancenmanagement und darauf aufbauendes umfassendes Marktverständnis in adäquater Tiefe bilden die Basisfaktoren für erfolgreiche Strategieentscheidungen.**

These #3 kann insoweit bestätigt werden, wenn die Hauptaussage zu *geringe Marktkenntnis* etwas präziser formuliert wird und als *zu geringes Verständnis der direkten und indirekten Absatzmärkte* bezeichnet wird. **Bei nicht erfolgreichen Unternehmen ist das Verständnis der Unternehmen über die Logik des Marktes zu gering ausgeprägt.** Diese verstehen zu wenig, was die Kunden ihrer Kunden wollen und warum Wettbewerber bestimmte Strategien wählen.

- **These #4: Fehlende Ernsthaftigkeit in der Umsetzung:** Selbst wenn Unternehmen die Notwendigkeit von Veränderungen erkannt haben, handeln sie oft nur zögerlich und wenn dann unstrukturiert. Fehlende Strukturen und der oft späte Zeitpunkt des Erkennens führen zu hastigen und spontanen Entscheidungen ohne fundiertem Konzept und mit zu wenig Weitblick.

Zum Erkennen der Notwendigkeit von Veränderungen: Unternehmen mangelt es sowohl aus Sicht der Literatur (Thommen *u. a.*, 2016, S. 527) als auch der empirischen Analyse nach häufig an einem Gefühl für Dringlichkeit, welches sich nicht nur in der ersten und zweiten Führungsebene (z.B. Apparatebauer, Drahthersteller), sondern auch auf Ebene der Mitarbeiter äußert (z.B. BAZ Hersteller, Komponentenhersteller). Es fehlt auch an beherzten Entscheidungen, d.h. solchen, die nicht nur rasch genug getroffen bzw. umgesetzt werden, sondern auch die entsprechende Schlagkraft besitzen. Beispielsweise nahm der Apparatebauer seine Werksverlagerung erst in Angriff als der neue COO installiert worden war. Der Drahthersteller wartete mit seiner Expansion nach China bis zu seiner eigenen Insolvenz, etc. Beispiele wie die des Fahrzeugbauers, des Sägenherstellers oder des Großmaschinenherstellers zeigen, dass entschlossenes und analysekonformes Verhalten (vgl. Kapitel 7.3.3.1, Analysekonnektivität) Entscheidungen erfolgreich machen kann. **Ursache für die zu wenig beherzten Entscheidungen sind neben fehlendem Dringlichkeitsgefühl** (vgl. Kapitel 7.3.4.1) **träge Unternehmenskulturen oder die Wechselbeziehung zwischen Entscheidungsträgern und untergeordneten Führungsebenen** (vgl. Kapitel 7.3.4.2, Kulturdynamik) oder das Machtgefüge der Stakeholder (vgl. Kapitel 7.3.4.3, Stakeholderkonstellation).

Zu den fehlenden Strukturen bzw. dem späten Zeitpunkt des Erkennens von Veränderungen: Viele strategischen Entscheidungen, die zwar von der strategischen Stoßrichtung (Entscheidungen hinsichtlich Richtung und Wachstum oder Rückzug bei Markt, Produkt, Unternehmensstruktur) her richtig sind, führen trotzdem zu Misserfolg, weil die Umsetzung schlecht *gemanagt* ist: Die Datenanalyse hat gezeigt, dass bei Entscheidungen, die im Ergebnis nicht im Zusammenhang mit den Erkenntnissen der Umweltanalyse bzw. mit der Veränderung stehen, die strategische Stoßrichtung überwiegend falsch ist (vgl. Kapitel

7.3.3.1), es fehlt die *Konnektivität zwischen Analyseergebnis und strategischer Handlung*.

Selbst bei korrekter Stoßrichtung kann aber der Erfolg durch halbherzige Entscheidungen (vgl. Kapitel 7.3.4 bzw. Aussage 1 im obigen Abschnitt) gefährdet werden.

These #4 kann insofern bestätigt werden: **Wenn die Entscheidungsträger unzureichendes Dringlichkeitsgefühl besitzen oder dieses den Stakeholdern, insbesondere den Eigentümern und den Mitarbeitern nicht vermitteln kann wird eine beherzte, d.h. rechtzeitige und mit der nötigen Schlagkraft ausgestattete Entscheidung mit großer Wahrscheinlichkeit nicht erfolgen.**

## 8. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Ziel dieses Kapitels ist eine Zusammenfassung, Interpretation und kritische Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen der Empirischen Analyse. Eine Überprüfung der methodischen Qualität der Ergebnisse hinsichtlich Validität, Reliabilität und Objektivität erfolgt am Schluss der Arbeit im Kapitel 9.3., um die gedankliche Verbindung zu den Inhalten der vorangegangenen Kapitel an dieser Stelle nicht zu verlieren. Vor der inhaltlichen Bewertung der Ergebnisse wird im Folgenden kurz auf die Frage der Relevanz der Daten für die zugrundeliegende Fragestellung eingegangen, um die Sinnhaftigkeit einer Diskussion der Daten zu erörtern bzw. zu untermauern.

### **Relevanz der Forschungsmethodik und des Datenmaterials für die Beantwortung der Forschungsfrage**

Die empirische Studie basiert auf der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, bei der im konkreten Fall zwölf Experten aus dem mittelständischen Maschinenbau in Deutschland und Österreich interviewt worden sind, was einem Anteil von lediglich zwei Prozent der Gesamtheit von 539 Unternehmen entspricht. Bereits nach der Hälfte der Interviews war zu erkennen, dass jedes weitere Interview einen geringeren Mehrwert an Erkenntnissen als das vorherige hatte, sodass von einer Art abnehmendem Grenznutzen gesprochen werden kann. Daraus wird die Schlussfolgerung gezogen, dass selbst bei Ausdehnung der Interviews auf weitere 50 Unternehmen oder sogar auf die gesamte Branche nur mehr bedingt neue Erkenntnisse gewonnen werden könnten. Dies gilt auch in Anbetracht der Tatsachen, dass Interviews mit Vertretern aus sieben verschiedenen Teilbranchen (darunter vier Zulieferer der Automobilbranche) und aus einer Branche mit einer Bruttowertschöpfung von 485 Milliarden

Euro (Pielken, 2017) geführt wurden und dass sowohl erfolgreiche als auch nicht erfolgreiche Unternehmen in Deutschland und Österreich beteiligt waren. Vertreter quantitativer Forschungsmethoden könnten allerdings an dieser Stelle kritisieren, dass für eine statistische Relevanz die Stichprobe einen entsprechend hohen Anteil an der Grundgesamtheit haben sollte, was nach Akremi (Thommen u. a., 2016, S. 407) im gegenständlichen Fall mindestens 165 Interviews wären. Mayring als prominenter Vertreter qualitativer Forschungsmethoden hält allerdings dagegen, dass es mit der qualitativen Inhaltsanalyse „... *doch sehr gute Möglichkeiten der Verallgemeinerung von Material aus Einzelfällen gibt*“ (Chen u. a., 2009) und Bortz argumentiert, es könnten in bestimmten Fällen auch weniger als fünf Prozent sein (2010, S. 16).

### **Kritikpunkte zu den Konzepten im Allgemeinen**

- **Komplexitätsreduktion:** Ein wesentlicher Anspruch qualitativer Verfahren ist es, dass die menschliche Wirklichkeit in ihrer vollen Vielfalt und Komplexität dargestellt wird und dass die dahinterliegende Ideologie verstanden werden kann (Krystek, 1987, S. 32; Lehr, 2006, S. 46; Welsch, 2010, S. 26). Die Schwierigkeit ist es, im Zuge des ständigen Vergleichens der Codes durch eine Bewertung der Paraphrasen aus den einzelnen Interviews die Komplexität zu reduzieren, ohne dadurch den Inhalt zu dezimieren (Strübing, 2004, S. 91). Die Vereinfachung der umfangreichen Materie und die Reduktion der mannigfaltigen Aspekte auf ein für die Praxis verständliches Maß sind einerseits notwendig, bergen aber andererseits die Gefahr, dass dadurch Facetten egalisiert werden, die doch unterschiedlich sind. Die Analyse wurde entlang dem wissenschaftlichen Untersuchungsmodell geführt und die Kategorisierung wurde nach den Kriterien von Mayring vorgenommen, sodass möglichst keine Aspekte verloren gingen oder unberücksichtigt geblieben sind.
- **Abgrenzbarkeit und Vernetzung der Konzepte:** Die Konstruktion und Anwendung von Kategorien steht im Zentrum qualitativer Analyse (Chen u. a., 2009). Auch wenn versucht wurde, die einzelnen Konzepte und ihre Kategorien möglichst klar voneinander abzugrenzen und definierbare Verbindungen zueinander zu finden, so haben die Konzepte in ihrer praktischen Wirksamkeit doch gewisse Überschneidungsbereiche. Nachgelagerte Märkte und die von der Professionalität der Umweltanalytik angesprochenen unmittelbaren Märkte sind z. B. im Fall des Energieerzeugerherstellers schwer getrennt voneinander zu analysieren, weil dazwischen der Handel steht und der Energieerzeugerhersteller

ausnahmslos immer das Endkundenverhalten analysieren muss, wenn er Absatzprognosen generieren möchte. Als Beispiel für eine gelungene Abgrenzung der Kategorien kann das Erreichen von Tragfähigkeit genannt werden: Ohne ein Verständnis der Absatzmärkte wäre es allerhöchstens Zufall, es wäre wie ein Handeln, ohne zu wissen, warum.

- **Untermauerung der Kategorien durch bestehende Literatur:** Die in den Interviews gefundenen Begriffe wurden zu Kategorien verdichtet, die mit bestehender Literatur abgeglichen und bestmöglich untermauert wurden. Auf diese Weise konnten neuartige Sichtweisen für bestimmte unternehmenspraktische Sachverhalte gewonnen werden, die durch die Bearbeitung mittels qualitativer Inhaltsanalyse und dem Abgleich mit der Literatur zu allgemeingültigen theoretischen Aussagen überführt werden konnten. Interessant dabei ist, dass in allen vier Konzepten Ähnlichkeiten zu bestehenden Theorien gefunden werden konnte und dass doch die Konzepte jeweils eine gewisse Weiterentwicklung darstellen. Das Verständnis der Absatzmärkte schließt an die Bereiche der „Market Orientation“ (Strauss und Corbin, 1996, S. 94–117) und RMS/FWS (§66, 67 Insolvenzordnung, 2017) an und erweitert diese Konzepte um den Aspekt der Mehrstufigkeit der betrachteten Märkte. Das Konzept des Weltbilds bezieht seine theoretischen Fundamente aus der Prinzipal-Agent-Theorie (§1 Insolvenzordnung, 2017)), dem Behaviorismus (Pielken, 2017, S. 135) und dem Konstruktivismus (Pielken, 2017, S. 172) und führt den Begriff des *Zweckentfremdens von Analysen* zur Bestätigung des Weltbilds ein. Das Konzept der strategischen Tragfähigkeit bezieht sich auf die *Portionierbarkeit* und *Reversibilität* von Entscheidungen und insbesondere auf deren Verankerung (in Anlehnung an die Grounded Theory, (Galbraith, 2005, S. 15)) in der Umweltanalyse und stimmt dabei mit wichtigen Vertretern der gängigen Strategielehre überein (Malik, 2006, S. 209). Das Konzept mit den wenigsten Parallelen zu gängiger Literatur ist das Konzept der Beherztheit der Reaktion. Es tangiert zwar die Bereiche des Stakeholder-Ansatzes (Thommen *u. a.*, 2016, S. 512) und der unternehmerischen Trägheit (Croitoru, 2016, S. 99) bzw. der Unternehmenskultur-Lehre (McClelland, 2014, S. 10), aber die Bedeutung der Kombination aus Schlagkraft und Dringlichkeit ergibt sich vielmehr aus der empirischen Analyse und nicht aus der Literatur.
- **Prägnanz der Schlussfolgerungen:** Bestehenden theoretischen Ansätzen *fehlt es teilweise an Prägnanz*, so z. B. Malik (Croitoru, 2016). Es wurde versucht, auf der Basis konkreter praktischer Beispiele in den Experteninterviews mit dem Konzept des Dringlichkeitsgefühls



bei strategischen Entscheidungen mehr Klarheit und Treffsicherheit in der Ausdrucksweise und der Bedeutung der Erkenntnisse und der gegebenen Empfehlungen zu gewinnen.

- **Situationsgerechtes Abbild der Wirklichkeit:** Selbst durch die tendenziell chronologische Anordnung der vier Konzepte können nicht alle, in der Wirklichkeit vorkommenden Situationen einwandfrei abgebildet und tabellarisch aufgelistet mit Handlungsempfehlungen versehen werden. Das Strukturieren und Zusammensetzen der Wirklichkeit anhand der gelieferten Teilerkenntnisse verbleiben nach wie vor als Aufgabe beim Management. Der vorangegangene Leitfaden für Management-Entscheidungen unternimmt zwar den Versuch, einen roten Faden in turbulente Situationen zu bringen, er vermag aber auch nicht jede erdenkliche Situation und jede Schattierung abzubilden. Er versucht vielmehr, einen roten Faden vorzugeben und auf Grundlagen in der Form von Prinzipien oder Checkpoints aufmerksam zu machen.

### **Zusammenfassende Erkenntnis der empirischen Analyse**

Die Auswertung des Datenmaterials der empirischen Analyse mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (Ansoff, 1990, S. 101) konnte mit einer Vielzahl wissenschaftlicher Theorien und Ansätze verknüpft werden: Prinzipal-Agent-Theorie: (Welsch, 2010); Transaktionskostenansatz: (Welsch, 2010, S. 59); Marktorientierung: Chabowski und Mena, 2017; Trendspotting: (2010, S. 70); Schwache Signale: Ansoff, 1975; Holopainen und Toivonen, 2012a; Telega, 2014), um nur einige zu nennen. Durch die Ableitung von vier zentralen Konzepten mit den in der Summe zugeordneten neun Kategorien wurde eine neue Sichtweise auf durch externe Veränderungen getriebene Strategieentscheidungen erschlossen, die durch die folgenden zentrale Aussage zusammengefasst werden kann:

**Eine zügige und schlagkräftige Entscheidung (vgl. *Beherztheit der Reaktion*), die in gut in gut zu verarbeitenden und möglichst reversiblen Schritten (vgl. *Strategische Tragfähigkeit*) zu planen bzw. umzusetzen ist und aus neutraler Sicht mit klarem Kopf (vgl. *Weltbild der Entscheider*) auf der Basis einer fundierten Bewertung der mittelbaren und unmittelbaren Absatzmärkte (vgl. *Verständnis der Absatzmärkte*) erfolgt, unterstützt mit hoher Wahrscheinlichkeit den langfristigen Unternehmenswert eines mittelständischen Auftragsfertigers im Maschinenbau.**

Die Aussage wurde aus der qualitativen und quantitativen Auswertung der Forschungsdaten generiert, die in den vorhergehenden Kapiteln (1.1.1 bis 7.3.4) ausführlich erörtert wurden. Nachfolgende Tabelle zeigt in Ergänzung zu der oben postulierten qualitativen Zusammenfassung die quantitative Zusammenfassung der Analyseergebnisse und stellt die Häufigkeit der Thematisierung und die Erfolgsrelevanz der einzelnen Kategorien für erfolgreiche und nicht erfolgreiche Entscheidungen gegenüber:

Unternehmen	Einfluss	Verständnis der Absatzmärkte		Weltbild der Entscheider		Strategische Tragfähigkeit		Beherztheit der Reaktion		
		Professionalität der Umweltanalytik	Verständnis nachgelagerter Märkte	Prägung und Realitätsverweigerung	Interessen	Strategische Granularität	Analysekon- nektivität	Dringlich- keitsgefühl	Kultur- dynamik	Stakeholder- konstellation
Anzahl Nennungen bei NICHT erfolgreichen Unternehmen	+	6	8	0	0	9	8	0	5	1
	+/-	3	2	0	0	1	2	1	1	0
	-	13	2	4	0	4	2	5	4	3
Anz. Nennungen bei ERFOLGREICHEN Unternehmen	+	17	3	1	0	14	9	7	4	1
	+/-	2	3	0	0	4	1	0	0	1
	-	2	1	2	1	0	2	0	0	0
Anzahl Nennungen gesamt	+	23	11	1	0	23	17	7	9	2
	+/-	5	5	0	0	5	3	1	1	1
	-	15	3	6	1	4	4	5	4	3
	Σ	43	19	7	1	32	24	13	14	6
Rang (Bedeutung *)		1	4	7	9	2	3	6	5	8
Rang (Erfolgsrelevanz **)		1	6	6	9	2	4	3	5	8

\*) Anzahl Nennungen insgesamt \*\*) Summe aus (-) und (+) Nennungen

Tabelle 10: Zusammenfassung quantitativer Ergebnisse der Experteninterviews

(Quelle: eigene Darstellung nach Datenmaterial der empirischen Analyse)

Die drei Kategorien mit der höchsten Anzahl an positiven (+) Nennungen (Professionalität der Umweltanalytik, strategische Granularität und Dringlichkeitsgefühl) wurden blau eingefärbt, um sie als die wichtigsten Erfolgsfaktoren hervorzuheben. Aus der qualitativen Analyse geht hervor, dass der Erfolg letztlich ein *Gesamtkunstwerk*, d. h. ein Zusammenspiel aller Kategorien ist und dass die Kategorien voneinander abhängen.

Die nachfolgende Einflussmatrix versucht, aus dem Text der qualitativen Analyse, der die Gesamtheit der Forschungsdaten repräsentiert, eine Art durchschnittliche Stärke der Beziehungen der Kategorien zueinander zu identifizieren. Anhand des qualitativen Datenmaterials musste entsprechend des Anspruchs der Regelgeleitetheit (Welsch, 2010, S. 71) eine Richtlinie geschaffen werden, wie die Bewertung der Einflüsse vorgenommen wurde: Der Einfluss wurde umso stärker bewertet, je mehr oder je deutlicher explizite oder implizite Querverweise von einer Kategorie zu einer anderen waren.

Die Matrix zeigt, dass den stärksten Einfluss die drei in blau hervorgehobenen Zeilen **Professionalität der Umweltanalytik (mit dem Verständnis nachgelagerter Märkte im Zusammenhang), Prägung und Realitätsverweigerung und Stakeholder-Konstellation** haben:

	Professionalität der Umweltanalytik	Verständnis nachgelagerter Märkte	Prägung und Realitätsverweigerung	Interessen	Strategische Granularität	Analysekonnektivität	Dringlichkeitsgefühl	Kulturdynamik	Stakeholderkonstellation	ZeilenS.: Einfluss auf andere Faktoren
Professionalität der Umweltanalytik		2	0	0	2	2	2	1	0	9
Verständnis nachgelagerter Märkte	1		0	0	2	2	2	1	0	7
Prägung und Realitätsverweigerung	1	0		2	2	2	2	1	0	9
Interessen	1	1	1		1	1	1	0	0	5
Strategische Granularität	0	0	0	0		2	0	1	0	3
Analysekonnektivität	0	0	0	1	2		1	1	0	5
Dringlichkeitsgefühl	1	1	1	0	2	2		1	0	7
Kulturdynamik	1	1	1	1	1	1	1		1	7
Stakeholderkonstellation	1	1	0	1	2	1	1	2		8
Spaltensumme: Beeinflussungsgrad durch andere Faktoren	6	6	3	5	14	13	10	8	1	

Auswirkung auf den Entscheidungserfolg

0 = keine Wirkung, Nicht vorgekommen oder nicht wesentlich relevant

1 = mittlere Wirkung, Mitentscheidender Faktor

2 = starke Wirkung, Hauptfaktor für Entscheidungserfolg (Mehrfachnennung oder explizit als Hauptfaktor angeführt)

Tabelle 11: Einflussmatrix der Kategorien der empirischen Analyse

(Quelle: eigene Darstellung nach Auswertung der Forschungsdaten)

Diese drei Einflussfaktoren sind sozusagen die **Hauptursachen für die positive Sicherstellung der drei wichtigsten, in den Spalten dargestellten Erfolgsfaktoren Analysekonnektivität, Strategische Granularität und Dringlichkeitsgefühl**, die ebenso in der Erfolgsanalyse der einzelnen Kategorien als Haupteinflussfaktoren identifiziert werden konnten.

Die hier gezeigte Vereinfachung der Materie soll im Sinne der Forschungsfrage dazu dienen, den enorm komplexen Raum so zu strukturieren, dass dadurch im unternehmerischen Alltag Unterstützung möglich wird. Eine Anleitung dazu gibt der Leitfaden. Diese Vereinfachung soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Facettenreichtum der einzelnen Kategorien und die Geschwindigkeit des Geschehens in und außerhalb des Unternehmens zusammen mit dem Faktor Mensch einen Cocktail bilden, der nicht nur Demut, sondern auch Respekt vor der Aufgabe erfordert, bei einer Umweltveränderung eine strategische Entscheidung zu treffen, die

auch tatsächlich den langfristigen Wert des Unternehmens durch eine Profitabilitätssteigerung hebt.

## 9. Zusammenfassung

### 9.1. Zielsetzung, Erkenntnisinteresse, Forschungsfrage

#### 9.1.1. Zielsetzung

**Ziel der Arbeit** war und ist es, einen **Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen** zu leisten, indem zum einen Aufklärung über die Gefahren und Abläufe bei Veränderungen geleistet wird und zum anderen Aufschluss darüber gegeben wird, welche Instrumente zur erfolgreichen Bewältigung der Veränderungen sinnvoll eingesetzt werden können. Darüber hinaus sollte die Arbeit Entscheidungshilfen bieten, wie sich Unternehmen bei Veränderungen ihrer Umwelt strategisch richtig verhalten, um Risiken in Chancen zu verwandeln.

Durch die Zusammenfassung der erforschten Verhaltensweisen und Ableitung von Erfolgsfaktoren und Gefahren in Kapitel 7.2.3 wird umfangreiche Aufklärungsarbeit geleistet. Das wesentliche Instrument stellt der Leitfaden für Entscheidungen in Kapitel 1.1 dar, der sowohl eigens entwickelte Instrumente wie das Chancenmanagementsystem (Kapitel 1.1) oder die Nutzwertanalyse (Kapitel 1.1) zur Bewertung von Optionen als wichtige Entscheidungshilfe als auch Verweise auf adäquate Instrumente aus der Literatur enthält.

#### 9.1.2. Erkenntnisinteresse und Erkenntnisse

Das zu Beginn formulierte **Erkenntnisinteresse** bestand darin, **wie sich Unternehmen in der Praxis bei Veränderung ihrer Umwelt verhalten** und welches Verhalten bei Veränderung der Umwelt zur Verringerung oder Verbesserung der Profitabilität bzw. zur Unternehmenskrise oder zum Erfolg führt.

Die **zentralen Erkenntnisse** der Befragung Topmanager von 12 Unternehmen als Hauptteil der Arbeit, die bereits in Kapitel 7.2.3 ausführlich erörtert wurden können in vier Punkte zusammengefasst werden:

- Viele Unternehmen kennen ihren Markt nicht ausreichend, weil sie zu wenig strukturiert und zu wenig umfassend analysieren und dabei nur ihr unmittelbares Umfeld beleuchten und diese Erkenntnisse nicht einer kybernetischen Vernetzung zu einem Gesamtbild unterziehen (Kapitel 7.3.1). Die fehlende Marktkenntnis rührt einerseits von fehlender Professionalität der Umweltanalytik und andererseits vom fehlenden Verständnis nachgelagerter Absatzmärkte. **Fehlende Professionalität** betrifft sowohl die **technisch-strukturelle Komponente** effektiver Frühwarnsysteme- bzw. Abläufe als auch die **inhaltliche Komponente** wie gezielte, faktenbasierte Betrachtung und möglichst umsichtige (d.h. für das Unternehmen zutreffende) Segmentierung des Umfelds bei dessen Analyse. Im Fokus der Analyse sollten die eigenen Kunden, Technologielebenszyklen (technischer Fortschritt), das Erkennen und Verstehen des Verhaltens bestehender und potenzieller neuer Wettbewerber stehen. Den entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Verständnis der eigenen Kunden macht dabei die Stärke der Kundenkonnektivität aus.

Das **fehlende Verständnis nachgelagerter Absatzmärkte** hat inhaltliche, prozessuale und zeitliche Aspekte und äußert sich in der Praxis in der zu kurz greifenden (nur die unmittelbaren bestehenden und potenziellen Kunden anstatt ebenso deren Kunden betreffenden) Betrachtungsweise der Zielmärkte, Missachtung von makroökonomischen Veränderungen (insbesondere von besonders hoch- und von besonders gering entwickelten Regionen), von Rohstoffpreisänderungen und von Selbstverstärkungseffekten oder von Konsolidierungstrends. Aus theoretischer Sicht gibt es Verbindungen bzw. Verwandtschaft zwischen diesen Erkenntnissen und bestehenden Theorien wie dem Behaviorismus (Keuper, 2007, S. 25; Kotter, 2014, S. 75), der neuen Institutionenökonomie (Ott, Wittmann und Gay, 2006, S. 159 ff), dem Gebiet der Marktforschung (V. D. Rooke und Torbert, 2005) und dem Bereich der Frühwarnsysteme (Schneider, 2011).

- Mit dem Überbegriff **Weltbild** der Entscheider wurde aus der Analyse der Forschungsdaten ein Konstrukt herausgearbeitet, welches Entscheidungsstörungen aus Eigeninteresse, fehlender Kompetenz oder persönlicher Prägung und dadurch gestörter Objektivität in der Beurteilung der Situation (Kapitel 7.3.2) beschreibt. Das Weltbild setzt sich dabei aus der Kategorie der **Prägung und Realitätsverweigerung** und aus der Kategorie der **Interessen** zusammen. Die Prägung wiederum stellt die Brille dar, durch die eine Situation beurteilt wird. Sie ist also eher eine unbewusste Art Filter in der Wahrnehmung der Entscheider.

Realitätsverweigerung ist dagegen **das Nichtanerkennen von Tatsachen**, die trotz Berücksichtigung der Prägung erkennbar und neutral beurteilbar wären, welche aber aus verschiedenen Gesichtspunkten, wie z.B. Ängsten unterschiedlicher Ursachen verleugnet werden. Die Kategorie der **Interessen** besteht von ihrem Charakter her nicht aus Ängsten, sondern bewussten **vorteilsbringenden Überlegungen**, wie zum Beispiel Machterhalt, sozialer oder monetärer Profit, Rache oder Ähnlichem. Das Weltbildkonzept fußt auf Konzepten wie dem Behaviorismus und der Entscheidungstheorie, vgl. Werke u.a. von Watzlawick (König und Marcus, 2013, S. 190), Gigerenzer (2008) oder Rademacher (vgl. u.a. Lynch, 2006, S. XIV; Gigerenzer, 2008, S. 103; Rademacher, 2014, S. 9).

- Es werden **Entscheidungen getroffen, die an der Umweltveränderung vorbei gehen**, zu risikoreich sind oder nicht zu den Fähigkeiten des Unternehmens passen (Kapitel 7.3.3). Derartige **strategische Entscheidungen werden als „nicht tragfähig“** bezeichnet, weil sie langfristig dem Unternehmen mehr Schaden als Vorteil bringen und oftmals zurückgenommen werden müssen. Solche Entscheidungen können die gesamte Unternehmensstruktur (z.B. Schließung oder Eröffnung neuer strategischer Geschäftseinheiten für bestimmte Märkte), lediglich die Produktionsstruktur (Verlagerung der Fertigung, Kostenoptimierung oder Kapazitätserweiterungen- oder Verringerungen) oder Entscheidungen zu Produkt- oder Marktpolitik (innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit) betreffen. Schaden bringen derartige Entscheidungen, in dem sie in zu kurzer Zeit dem Unternehmen zu viele oder zu hoch qualifizierte Ressourcen abverlangen, zu lange Zeit oder zu viel Geld abverlangen, insbesondere dann, wenn sie schwer revidierbar sind. Diese Problematik wird in der Arbeit mit dem Begriff der **strategischen Granularität** zusammengefasst. Die zweite Komponente, die eine Entscheidung braucht, um **strategisch tragfähig**, also langfristig gültig und im Sinne des Unternehmenserfolg wirksam zu sein ist die **Analysekonnektivität**. Sie bezeichnet die Verbindung der Entscheidung zum Ergebnis der Umweltanalyse. Dieser Aspekt ist von besonderer Bedeutung, weil der Schaden einer Entscheidung (z.B. einer langfristigen Investitionsentscheidung) bestimmter Größe umso höher ist, je weniger diese mit der Natur der Umweltveränderung zu tun hat.
- Es fehlt Entscheidungen an der notwendigen Schlagkraft – sie werden zu langsam oder zu spät getroffen (Kapitel 7.3.4). Dieses Phänomen wird aus der Analyse heraus mit dem Begriff der **„Beherztheit“** umrissen. Beherzt ist eine Entscheidung, wenn sie *in einer den*

*Umständen angemessener Geschwindigkeit getroffen wird und bei effizienter Umsetzung einen zeitlich wie wirkungsmäßig angemessenen Einfluss hat* (Kapitel 7.3.4). Oft fehlt bei den Entscheidern das **Gefühl für Dringlichkeit** (Staddon, 2016, S. 1), sowohl was die notwendige Geschwindigkeit als auch die notwendige Auswirkung betrifft. Hinzu kommen *kulturdynamische* Schwierigkeiten, welche aus der oft vorhandenen Trägheit der Unternehmenskultur (welche durch die Gesamtheit aller Mitarbeiter bestimmt wird) und der Konstellation zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern, allen voran Eigentümern und sonstigen Finanzgebern hervorgerufen werden können. Insbesondere in Krisen kann das Verhalten von Stakeholdern einen – aus Vorsichtsgedanken getriebenen – negativen Einfluss auf nachhaltig erfolgreiche Entscheidungen haben. Vordenker wie Welsch (Grattan, 2002, S. 1) oder Keuper (Grattan, 2002, S. 6) aus dem Bereich der Unternehmenskulturforschung und Freeman (2010, S. 140) aus der Strategieforschung sind hier als Beispiele wissenschaftlicher Wurzeln dieses Konzepts zu nennen.

### 9.1.3. Forschungsfrage

Die zentrale **Forschungsfrage** lautete:

Wie können Auftragsfertiger im Maschinenbau Veränderungen Ihres Umfeldes erkennen und darauf so reagieren, dass sie die Veränderung für sich möglichst erfolgreich nutzen?

Das heißt, wie finden die Unternehmen heraus, dass es relevante Veränderungen gibt, was sie für das Unternehmen bedeuten können, welche *strategischen* Entscheidungen zu treffen sind und wie diese ausfallen müssen, um mit überwiegender Wahrscheinlichkeit für nachhaltigen Erfolg im Sinne einer Unternehmenswertsteigerung zu sorgen. Daraus waren folgende Teilfragen abgeleitet worden:

- 1) **Welche Systeme und Methoden eignen sich am besten zur Überwachung und Entscheidungsunterstützung?** Sowohl aus der Literatur (Ansoff, 1990, S. 170) als auch besonders deutlich aus der empirischen Analyse ergibt sich, dass Frühwarnung in mittelständischen Maschinenbauunternehmen kaum institutionalisiert ist und strategische Entscheidungen auf wenig systematisch erhobenen Daten beruhen. Die empirische Analyse legt aber ebenso wie die bestehende Literatur nahe, dass systematisches Scannen der Umwelt nutzstiftend ist. Nachdem die in der Literatur empfohlenen

Frühwarnsysteme von Experten als zu komplex für den betrieblichen Alltag beschrieben werden, wurde im Zuge der Forschungsarbeit aus den Erkenntnissen der empirischen Analyse ein vereinfachtes Frühwarnsystem entworfen. Dieses System besteht aus einer einfachen Struktur zur Erfassung der Daten und einem Prozess zum Scannen und nach Erfassung weiterführenden Aufbereitung der Daten für Entscheidungen. Aufgrund der Neuheit konnten Praxistauglichkeit und Wirksamkeit dieses Systems noch nicht verifiziert werden.

- 2) **Welche Veränderungen sind relevant? Und wie können diese bewertet werden?** Zum **Fundort relevanter Veränderungen** ist zu sagen: In der Literatur gibt es sowohl Verfahren zur Analyse der makroökonomischen Umwelt wie z.B. die PESTEL-Analyse, (Galbraith, 2005, S. 36) als auch der mikroökonomischen Umwelt wie z.B. die 5 Kräfte nach Porter (Barney und Clark, 2007, S. 24). Als relevante Veränderungen für Auftragsfertiger im mittelständischen Maschinenbau wurden in der empirischen Analyse primär solche in den Bereichen des Absatzmarktes und der Wettbewerber identifiziert. Die Analyse zeigt aber, dass Markt- und Wettbewerbsanalyse im Gegensatz zu klassischer Literatur in diesem Bereich (Galbraith, 2005, S. 143) **nicht in mikro- oder makroökonomisches Umfeld unterteilt oder auf eines der beiden Gebiete beschränkt** werden können sondern dass die Strukturierung der Marktbetrachtung entlang der Wertschöpfungskette anzulegen ist und von den direkten Kunden **auf mehr als nur die unmittelbare Absatzstufe erweitert** werden muss, um Richtung und Relevanz von Veränderungen so rechtzeitig vorhersehen zu können, dass vorteilhafte strategische Entscheidungen getroffen werden können. Zum **Charakter relevanter Veränderungen** ist zu sagen: Als für Maschinenbauer relevante Treiber von Umweltveränderungen konnten Technologielebenszyklen, Marktkonsolidierungen auf Kunden- oder Lieferantenseite, Rohstoffpreisänderungen oder geopolitischen Veränderungen (Entwicklungen in besonders hoch- oder besonders niedrig entwickelten Volkswirtschaften) identifiziert werden. Zur **Bewertung relevanter Veränderungen** ist zu sagen: Die Haupterfolgskriterien bei der Bewertung sind **Effektivität der Umweltanalytik** und der durch das subjektive Weltbild der Entscheider (welches sich aus persönlicher Prägung, situationsbedingter Realitätsverweigerung und persönlichen Interessen zusammensetzt) **angelegte subjektive Beurteilungsmaßstab sowie ein durchzuführender Abgleich** mit operativem Handlungsspielraum und



aktueller Unternehmensstrategie. Es gibt kein Pauschalrezept zur Bewertung, wohl aber situative Richtlinien, die durch den Leitfaden in Kapitel 1.1 beschrieben werden.

- 3) Welche Lernerfahrungen können aus – ex post gesehen – falschen und richtigen Entscheidungen gezogen werden? Lernerfahrung Nummer 1: Es braucht **bessere und weitergehende** (als nur auf die unmittelbaren Kunden bezogene) **Analyse des Umfeldes** insbesondere von Kunden und Wettbewerbern. Lernerfahrung Nummer 2: Das **Selbstbewusstsein der Entscheider** hinsichtlich ihrer eigenen Prägung und ihr Integritätsbewusstsein hinsichtlich ihrer Geschäftsführungspflichten möge geschärft und durch Eigentümer bei deren Kommittent zu strategischen Entscheidungen **bewusst hinterfragt** werden. Lernerfahrung Nummer 3: Weitreichende (=strategische) **Entscheidungen sollten besser skalierbar gestaltet** werden und mehr in Zusammenhang mit der tatsächlichen Umweltveränderung stehen. Lernerfahrung Nummer 4: Damit strategische Entscheidungen ihre Wirkung entfalten können, **müssen sich die Entscheider mehr trauen**, Entscheidungen **rasch und im richtigen Umfang** zu treffen und Ängste vor Widerständen seitens der Stakeholder (insbesondere von Belegschaft, Eigentümern und Finanzgebern) durch gezieltes Stakeholdermanagement und Kommunikationsprogramme überwinden und *beherzter* handeln.

Aus obigen Subfragen sowie den im vorherigen Kapitel zusammengefassten zentralen Erkenntnissen (Kapitel 9.1.2 bzw. im Detail Kapitel 7.2.3) lässt sich zugespitzt folgende Antwort auf die zentrale Forschungsfrage („*Wie können Auftragsfertiger im Maschinenbau Veränderungen Ihres Umfeldes erkennen und darauf so reagieren, dass sie die Veränderung für sich möglichst erfolgreich nutzen?*“) geben:

Eine zügige und schlagkräftige Entscheidung, die in gut verdaubaren und möglichst reversiblen Schritten umzusetzen ist und aus neutraler Sicht mit klarem Kopf auf Basis fundierter Bewertung der mittelbaren und unmittelbaren Absatzmärkte erfolgt, unterstützt mit hoher Wahrscheinlichkeit den langfristigen Wert eines mittelständischen Auftragsfertigers im Maschinenbau.

## 9.2. Wissenschaftlicher und praktischer Mehrwert

### 9.2.1. Wissenschaftliche Bedeutung

Das Konzept ist eine Synthese aus mehreren Teilgebieten, wie z.B. der Strategieforschung, der Frühwarnsysteme, Entscheidungstheorien, etc., die jeweils sich genommen durchaus keine neuen Forschungsgebiete sind. Die Verknüpfung und Vereinfachung dieser Inhalte zur Komposition eines durchgängigen praktischen Leitfadens war eine wesentliche Herausforderung und zugleich Erweiterung der Literatur.

Im Zentrum des Konzeptes stehen der gesamtheitliche Ansatz und die systematisch-chronologische Vorgehensweise bei Strategieentscheidungen.

Der gesamtheitliche Ansatz wird durch eine Art systemische Erforschung der Wirksamkeit von Managemententscheidungen definiert, indem praktische Managemententscheidungen in Veränderungssituationen in den Rahmen theoretisch idealer Bedingungen für langfristige Unternehmenswertsteigerung gesetzt werden. Dabei wird versucht, Abweichungen zwischen den praktischen Vorgängen und der idealen Welt zu erkennen, zu deuten und daraus Lehren zu ziehen:

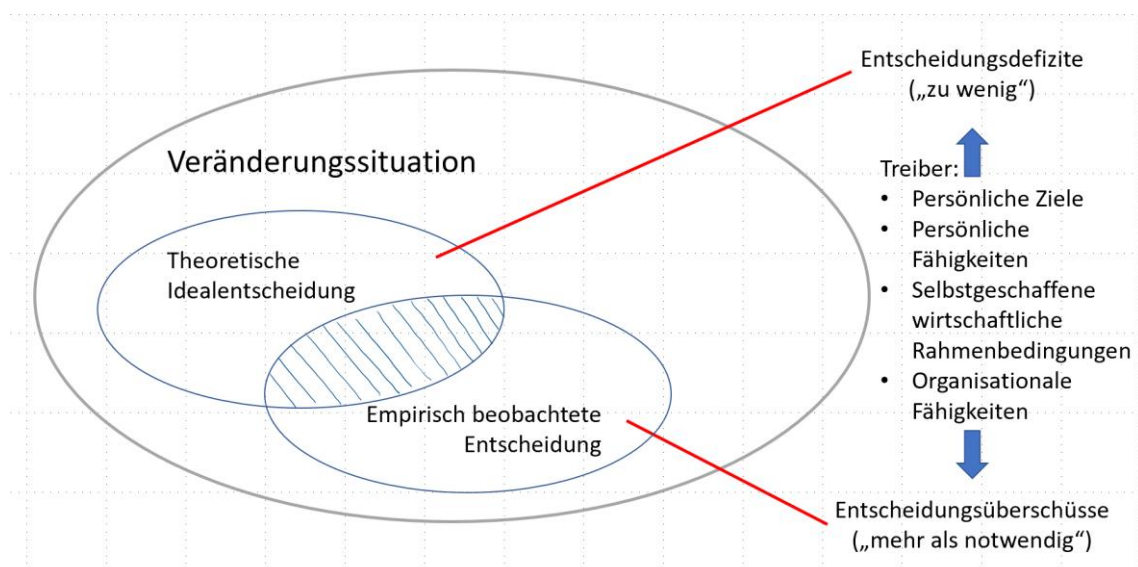


Abbildung 18: Systemischer Ansatz des Leitfadens für Managemententscheidungen  
(Quelle: eigene Darstellung zur Visualisierung der Struktur von Kapitel 7.2.3)

Das linke obere Oval im Bild zeigt die theoretisch ideale Entscheidung, das rechte untere zeigt die praktische Entscheidung, die das Management des jeweils untersuchten Unternehmens getroffen hat – beide Ovale werden innerhalb des Kontextes der Veränderungssituation, in der die Unternehmensumwelt sich befindet analysiert. Die Schnittmenge der Ovale symbolisiert den Anteil der richtigen Aspekte an der praktischen der Entscheidung, die Differenz die Abweichungen der praktischen Entscheidung von der theoretischen Idealentscheidung in der Veränderungssituation, welcher auf Entscheidungsfehler hinweist, die in persönlichen Interessen und Fähigkeiten sowie wirtschaftlichen und organisatorischen Schwierigkeiten liegen können.

Auch die chronologische Analyse der Entscheidungssituation ist als wichtige wissenschaftliche Ergänzung hervorzuheben. Schritt für Schritt werden vom ersten Anzeichen der Veränderung bis zum Start der Umsetzung der Entscheidung alle relevanten Aspekte technischer, strategischer, organisatorischer und persönlicher Dimensionen beleuchtet. Konzepte wie Frühwarnsysteme (Telega, 2014) führen zwar eine strukturierte Betrachtung von Umweltsituationen durch, ihnen fehlt zumeist die chronologische Ordnung und Verbindung aller Dimensionen hin zu einer strategisch optimalen Entscheidung.

### 9.2.2. Forschungslücke und praktischer Mehrwert

**Die Lücke, die zum bisherigen Forschungsstand** geschlossen werden soll, besteht in erster Linie darin, dass in der Literatur zwar strukturelle aber kaum inhaltliche Instrumentarien zu den Bereichen Frühwarnung und Strategie zur Verfügung gestellt werden. Deshalb wurde angestrebt, einen wissenschaftlich erarbeiteten, aber alltagstauglichen **Leitfaden zum Umgang mit externen Veränderungen** für mittelständische Auftragsfertiger zur Verfügung zu stellen. Dieser Leitfaden wurde auf Basis der Erkenntnisse der empirischen Analyse (Kapitel 7.2.3) erstellt und mit bestehender Literatur verbunden, wodurch die identifizierte Forschungslücke erfolgreich geschlossen werden konnte. Der Leitfaden stellt eine wissenschaftlich fundierte Anleitung von der frühzeitigen Identifikation von Veränderung über die Ableitung entsprechender Handlungsoptionen bis zur Entscheidung zur Umsetzung der wirtschaftlich bestmöglichen Option zur Verfügung.

Daran knüpft auch unmittelbar der **praktische Mehrwert** an: Der Mehrwert besteht zunächst im **Aspekt der** konkreten und empirisch fundierten Handlungsempfehlungen für strategische

Entscheidungen. Das vorliegende Konzept liefert einen, entsprechend der Schrittfolge eines idealen Entscheidungsprozesses **chronologisch aufgebauten Leitfaden** eine Anleitung für strategische Entscheidungen in außerordentlichen Situationen, abseits der jährlichen Planungszyklen.

Die Arbeit legt ihren Fokus schließlich auf **die Identifikation von Chancen in Veränderungssituationen**. Sie kommt zu dem Schluss, dass frühzeitige richtige produktpolitische Entscheidungen aufgrund der Dynamik von Veränderungssituationen ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind. Die in der Literatur zu findenden Systeme (Strohmeier, 2006; Nick, 2008; Schneider, 2011; Lesca und Lesca, 2014 etc.) sind einerseits auf das Management von Risiken ausgerichtet und andererseits nach Meinung der Experten zu komplex, um ohne eine größeren, für Mittelstandsbetriebe leistbaren Apparat an Personal und IT-Systemen auszukommen.

### 9.3. Gütekriterien qualitativer Inhaltsanalyse

Es besteht Einigkeit, dass die klassische Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Verfahren wie die Messung der Zuverlässigkeit (Reliabilität), der Gültigkeit (Validität) und der Objektivität für inhaltsanalytische Verfahren nicht einfach übernommen werden können (Telega, 2014, S. 10). Mayring argumentiert, dass *der Inhaltsanalytiker nichts über die Validität seines Materials aussagen könne, solange er Material von außerhalb seiner Umgebung als Gütemaßstab heranziehen müsse und er sein eigenes Material nicht von vorne herein kenne, was die Notwendigkeit der Analyse ja ad absurdum führen würde* (Mayring, 2010, S. 123). Er regt daher die Verwendung spezieller Gütekriterien an:

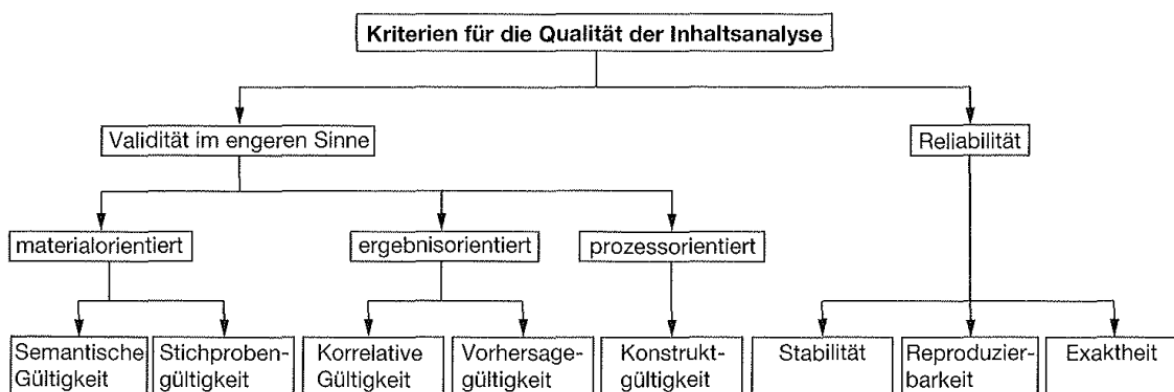


Abbildung 19: Qualitätskriterien nach Krippendorff (Mayring, 2010, S. 126)

- **Semantische Gültigkeit:** Wird das Material hinsichtlich seiner Bedeutung korrekt rekonstruiert? Wird gemessen, die zu untersuchen sind? Sind die Kategorien angemessen definiert – gibt es Ankerbeispiele, Kodierregeln, etc.? Die Beurteilung kann durch Experten oder einfache Checks (Vergleich der bedeutungstragenden Textstellen mit dem Konstrukt, der Kategorie oder Konstruktion hypothetischer Textstellen) erfolgen (Horx, 2006, S. 36). Ankerbeispiele und Kodierregeln wurden erstellt und sind exemplarisch im Kapitel 7.2.4 dokumentiert. Der Vergleich bedeutungstragender Textstellen mit dem Konstrukt wurde im Ergebnisteil jeweils in der Interpretation der Kategorien durchgeführt, in dem die Textstellen immer wieder als Beleg für die Interpretation und den Bezug zur Kategorie herangezogen wurden, wie sich an folgendem Auszug aus Kapitel 7.3.1.1.3 zeigen lässt:

Als Realitätsanerkennung sozusagen als Gegenteil von Realitätsverweigerung zeigt sich in der Analyse unter anderem die Offenheit für das Erkennen (Horx, 2006, S. 35) schwacher Signale („...zwei Kunden mit der Idee kamen, mit Direktlieferungen zu starten...“, Energiegerätehersteller). Es wird daher von semantischer Gültigkeit der Analyseergebnisse, d.h. der Paraphrasen und deren Interpretationen sowie des abgeleiteten Kategoriensystems ausgegangen.

- **Stichprobengültigkeit:** hier sind die *üblichen Kriterien* exakter Stichprobenziehung gemeint und es wird versucht die **Verallgemeinerbarkeit des Materials** sicherzustellen (Heyes, 2006, S. 100). Im Kapitel 7.2.1 wurde erörtert, dass die Repräsentativität aus quantitativer Sicht bei zwölf Interviews erreicht wäre und aus qualitativer Sicht diese sich möglichst ausgewogen aus erfolgreichen und nicht erfolgreichen Entscheidungen zusammensetzen sollten, was mit Interviews von sechs erfolgreichen und sechs nicht erfolgreichen Entscheidern durchaus (wenngleich zufällig) gelungen ist. Aus qualitativer Sicht wurde im Kapitel 7.2.1 die Notwendigkeit einer möglichst guten Streuung hinsichtlich geographischer Verteilung, Unternehmensgröße und Verschiedenheit der Branchen erörtert. Es wurden Unternehmen aus drei Deutschland und neun Österreich interviewt, davon waren betreffend der Unternehmensgröße vier unter 20 MEUR Jahresumsatz und acht zwischen 20 und 50 MEUR. Die Unternehmen kamen aus sieben verschiedenen Bereichen der Maschinenbaubranche. In Summe ein breit gestreuter Mix an Unternehmen, einzig bei der geographische Verteilung ist ein Schwerpunkt auf Österreich festzustellen.

- **Korrelative Gültigkeit:** Wenn bereits Ergebnisse einer **ähnlichen Untersuchung** vorliegen, kann die Überprüfung durch Übereinstimmung mit einem Außenkriterium (Ergebnisse durch Tests, Experimente etc.) erfolgen, „*wenn bereits Ergebnisse einer Untersuchung mit ähnlicher Fragestellung und ähnlichem Gegenstand vorliegen*“ (Ilmola und Kuusi, 2006a, S. 919). Vergleichbare Untersuchungen, d.h. solche mit ähnlicher Fragestellung und ähnlichem Gegenstand liegen – weder aus Sicht der Forschungsfrage als Ganzes noch aus Sicht einer einzelnen Kategorie - nicht vor. Korrelative Gültigkeit konnte daher nicht überprüft werden.
- **Vorhersagegültigkeit:** Sofern sich aus dem Material Prognosen ableiten lassen, kann überprüft werden, **ob diese eingetroffen sind** und damit kann eine einfache und aussagekräftige Überprüfung der Analyse erfolgen (Telega, 2014, S. 20). Das analysierte Material bezieht sich auf vergangene Entscheidungen und deren - zumeist bereits eingetretener - Auswirkungen. Diesbezüglich sind keine Prognosen abzuleiten. Würde man aktuelle Situationen beurteilen, könnte man nach Eintreten der Auswirkungen die Gültigkeit überprüfen, was allerdings der entsprechenden Wartefrist zur Beurteilung bedürfte. Die Vorhersagegültigkeit ist deshalb kein hier anwendbares Gütekriterium.
- **Konstruktgültigkeit:** Wurden mit **ähnlichen Konstrukten** bereits Erfolge erzielt (auch als *Theoriegeleitetheit der Analyse* bezeichnet), Erfahrungen mit dem vorliegenden Material gemacht oder gibt es Erfahrungen im Kontext des vorliegenden Materials, so können hieraus *Ableitungen erfolgen und Schlussfolgerungen gezogen werden* (Cevolini, 2016). Nach Bortz und Döring (Telega, 2014, S. 28) ist ein Test *konstruktvalid*, „*wenn aus dem zu messenden Zielkonstrukt Hypothesen ableitbar sind, die anhand der Testwerte bestätigt werden können*“. Es wurden während der Interpretation der Kategorien nach der Existenz vergleichbarer Analysen recherchiert und diese - sofern vorhanden und ausreichend gesichert (Bortz und Döring, 2006, S. 201) - als Unterstützung bei der Interpretation herangezogen. Dies, um während des Interpretierens aus dem Wesen des Materials heraus möglichst viele verschiedene Perspektiven in der Beurteilung einzunehmen und damit die Interpretationen empirisch stärker abzusichern und gleichzeitig eine Art Triangulation durchzuführen und ebenso vermeintlich neues Wissen von tatsächlich neuem zu unterscheiden (Ilmola und Kuusi, 2006a, S. 912). Wurden in der bestehenden Literatur der, aus der Interpretation des Materials entgegenstehende Aussagen gefunden, wurde die Interpretation entsprechend

überprüft, um am Ende Übereinstimmung zwischen Interpretation, Textstelle und Literatur oder begründete Differenzierung zu erlangen und damit im Sinne der Anforderung Konstruktgültigkeit herzustellen.

- **Stabilität:** kommt man bei nochmaliger Anwendung der Analyseinstrumente zum gleichen Ergebnis, ist die Analyse stabil – man spricht auch von Intracoderreliabilität (Nick, 2008, S. 105). Das Durchgehen des Materials erfolgte vorgabegemäß in mehreren Schleifen, bis zu dem Punkt, an dem bei erneutem Durchgehen des Materials sich das Kategoriensystem nicht mehr veränderte. In diesem Sinne wurde das Analyseinstrumentarium mehrmals angewandt. Streng genommen wäre die Anforderung von Mayring aber so auszulegen, dass nach Abschluss der gesamten Analyse – eventuell mit einigem zeitlichen Abstand – diese anhand der erarbeiteten Regeln nochmals durchzugehen wäre und dann zu beurteilen wäre, ob Kategorien und Interpretation mit den Ergebnisse der ersten Analyse übereinstimmen. Diese Wiederholung ist nicht erfolgt.
- **Reproduzierbarkeit:** Wenn die Anwendung des Analyseinstrumentariums unter **anderen Umständen oder durch andere Forscher** (Intercoderreliabilität) zum selben Ergebnis führt, weist sie hohe Reproduzierbarkeit auf. Je exakter und expliziter die Beschreibung der Vorgehensweise ist, umso leichter ist sie präzise zu reproduzieren (Malik, 2006). Reproduzierbarkeit der vorliegenden Analyse konnte aufgrund fehlender Ressourcen nicht geprüft werden. Eine exakte Beschreibung liegt zwar vor, aber die Arbeit ist weder in eine breitere Forschergruppe eingebettet noch hatte sich bis dato anderweitig eine Wiederholung durch weitere Forscher angeboten. Um Reliabilitätskoeffizienten nach z.B. Holsti oder Krippendorff zu berechnen, müssten mehrere Kodierer dieselbe Analyse durchgeführt haben (Ilmola und Kuusi, 2006b, S. 488), was im vorliegenden Fall nicht gegeben ist.
- **Exaktheit:** Damit ist der Grad gemeint, zu dem „*die Analyse einem bestimmten funktionellem Standard entspricht*“ (Halberstadt, 2012; Hering, 2014; Petch, 2016 etc.). Voraussetzung ist dabei, dass die Analyseinstrumente stabil sind und die Analyse reproduzierbar ist. Die Voraussetzung der Stabilität wurden bereits in den vorherigen Abschnitten positiv geprüft, Reproduzierbarkeit konnte bisher weder bestätigt noch ausgeschlossen werden, damit kann auch der Grad der Exaktheit nicht eindeutig festgestellt werden. Einem bestimmten (in diesem Fall den Vorgaben nach Mayring) funktionellen Standard dürfte die Arbeit

aufgrund der strikten Einhaltung der methodischen Vorgaben in der Datenerhebung (vgl. Vorgaben zum Sampling) und Auswertung (vgl. Vorgaben zu Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung und Interpretation) dennoch aufweisen, was jedoch lediglich als Indikation gesehen werden kann.

- **Mayring führt darüber hinaus auch noch die (intersubjektive) Nachvollziehbarkeit der Analyse als wichtiges Qualitätskriterium an.** Diese definiert er durch *Theoriegeleitetheit* und *Regelgeleitetheit* der Methodik (2014, S. 40). *Theoriegeleitetheit* wurde bei der *Konstruktvalidität* bereits erörtert. Im Gegensatz zu quantitativen Methoden sind hier nicht statistische Formeln als Regeln der Nachvollziehbarkeit, sondern klare Beschreibung der Methodik und der Forschungsabläufe gemeint (Schneider, 2011, S. 65,112,174). Diese wird im vorliegenden Fall durch größtmögliche Transparenz erreicht. Die im Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse geforderten *Kodierregeln und Ankerbeispiele* wurden in den Kapiteln 7.2.3 und 7.2.4 vorgestellt. Der Ablauf der Analyse erfolgte entsprechend den, im Kapitel 6.2.2 beschriebenen methodischen Vorgaben von Mayring (*Regelgeleitetheit*) und sichert in Verbindung mit den vollumfänglich transkribierten Experteninterviews von den, nach den explizit gemachten Kriterien ausgewählten Unternehmen bzw. Interviewpartnern größtmögliche Transparenz und damit Nachvollziehbarkeit für andere Forscher (Intersubjektivität).

## **9.4. Grenzen des Konzeptes und weiterer Forschungsbedarf**

### **Grenzen des Konzeptes**

Die Grenzen des Konzeptes liegen zuvorderst im Können und Wollen der handelnden Manager, es anzuwenden und sich an die Regeln zu halten. Seine schiere Existenz heilt noch keine Unternehmenskrisen und keine verlorenen Entscheidungsspielräume durch vergangene Entscheidungsfehler oder zu langes Zuwarten. Die Wirksamkeit des Konzepts setzt – über das Wollen hinaus - allgemeine *Managementfähigkeiten*, wie zum Beispiel *Changemanagement* und *Leadership* voraus.

Eine weitere Grenze liegt in der umfassenden Antizipation künftiger Entwicklungen. Trotz der sorgfältigen Anwendung aller im Konzept empfohlenen Vorgehensweisen ist die Zukunft zu einem bestimmten Ausmaß eine ungewisse Größe und die Zusammenhänge der mikro- und



makroökonomischen Umwelt vielschichtig, so dass Überraschungen nie ausgeschlossen werden können.

Schließlich ist die per Definition gezogene Grenze zu anderen Industrie- bzw. Wirtschaftsbereichen auch eine faktische Grenze des Konzeptes. Unternehmen, die nicht auftragsbezogen fertigen oder andere Bereiche wie Dienstleistung, Handel oder Kleingewerbebetriebe müssen bei Veränderungen aufgrund ihrer Funktionsweise (vgl. Spezifika Auftragsfertiger in Kapitel 2.2) und der Logik ihrer Marktplätze mit ziemlicher Sicherheit anderen Regeln folgen als mittelständische Auftragsfertiger im Maschinenbau.

### **Generalisierbarkeit der Erkenntnisse und weiterer Forschungsbedarf**

Dazu kann einerseits die Empfehlung abgegeben werden, die gewonnenen Erkenntnisse zu festigen und noch tieferes Verständnis zu gewinnen und andererseits die Empfehlung, die Generalisierbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse zu prüfen und in neue Bereiche vorzudringen.

Zur Festigung der Erkenntnisse könnte – abgesehen von weiteren Experteninterviews mit gegenständlichem Untersuchungsdesign - durch Erhebung eines deutlich größeren Samples **eine aussagefähige quantitative Auswertung** wie zum Beispiel eine hypothesenprüfende Untersuchung (Roxin, 1992; Brühwiler, 2001; Marschner, 2003; Fleisher und Bensoussan, 2007; Hering, 2014; Telega, 2014) in Bezug auf die einzelnen Kategorien nach statistischen Gesichtspunkten durchgeführt **werden**. Die einzelnen Erkenntnisse und Empfehlungen könnten dadurch in ihrer Verbindlichkeit und Genauigkeit erhöht werden und die korrelative Gültigkeit der Untersuchung dadurch überprüft werden. Damit könnte die Relevanz der Kategorien sowie die Ausprägung der einzelnen Merkmale (z.B. Rechtzeitigkeit und technischer Fortschritt, Rechtzeitigkeit und neue Wettbewerber, Faktenbasiertheit als Strukturelement, etc.) im Sinne der *Triangulation* (Hering, 2014, S. 7) zur Validierung der Erkenntnisse bestätigt werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Festigung der Erkenntnisse wäre die Überprüfung der *Vorhersagegültigkeit* (Lorenzen, 2005, S. 35). Zu diesem Zweck könnten *Längsschnittstudien* (Bortz und Döring, 2006, S. 732) durchgeführt werden, in denen Unternehmen vom Zeitpunkt vom ersten Erkennen von Umweltveränderungen bis zur Auswirkung der Entscheidung begleitet werden. Damit könnte zum Beispiel die Beurteilungsgüte der Umweltveränderung im Zeitverlauf und die Gültigkeit der Aussagen zu den Konzepten des Verständnisses der Absatzmärkte und des

Weltbilds der Entscheider sowie die Tauglichkeit des vorgestellten CMS untersucht werden. Weniger die Vorhersagegültigkeit bestätigen als vielmehr einen Beitrag zur Vertiefung der Erkenntnisse im Sinne der Reproduzierbarkeit leisten könnten Fallstudien (Hering, 2014, S. 9), bei denen die mit der gegenständlichen Analyse gewonnen Erkenntnisse auf aktuelle Veränderungssituationen angewandt werden und mittels gezielten, auf die Erkenntnisse abstellenden studienleitenden Fragen (z.B. „*ist fehlende Rechtzeitigkeit oder inhaltliche Unrichtigkeit der Marktanalyse ein Problem für nachhaltige Strategieentscheidungen bei Umweltveränderungen?*“) die Kategorien und ihre Interpretationen überprüft und verfeinert werden könnten. Betreffend der Erweiterung der Erkenntnisse und dem Vordringen in neue Bereiche stellt sich die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit für andere Regionen, andere Branchen, andere Unternehmensgrößenklassen oder andere Geschäftsmodelle, insbesondere Serienfertiger im Gegensatz zu Auftragsfertigern.

Die **Verallgemeinerbarkeit für andere Regionen** könnte nicht ohne weiteres gegeben sein und wäre zu überprüfen. Im Kapitel 6.1.1 wurde auf die Homogenität des DACH Raumes hingewiesen und damit die geographische Eingrenzung des Forschungsfeldes argumentiert. Andere Kulturen und andere gesetzliche Regelungen könnten andere Geschäftspraktiken, andere Herangehensweisen und Sichtweisen auf Umweltveränderungen in anderen bedeuten. Dadurch könnte vielleicht die Dynamik von Umweltveränderungen anders als im DACH Raum verlaufen, die Interpretation ihrer Bedeutung für das Unternehmen aufgrund unterschiedlicher kultureller Einflüsse (vgl. GLOBE Kulturdimensionen, (Picot u. a., 2002, S. 190) beeinflusst werden und die Beherztheit der Entscheidung anders auszulegen sein. Um dies auszuloten, könnte das gleiche Untersuchungsdesign wie in dieser Arbeit angewandt zu empfehlen sein.

Andere Größenklassen wären – im Unterschied zu den hier behandelten Mittelstandsbetrieben die Gruppen der Klein- und Großbetriebe. Insbesondere Großbetriebe könnten selbst bei Beschäftigung eigener Stabsabteilungen für erweiterte Marktforschung und Entscheidungsaufbereitung die in der gegenständlichen Untersuchung gewonnen Erkenntnisse ohne signifikanter Störung ihrer Gemeinkostenrelationen umsetzen. Die für Großbetriebe vorhandene umfassende Literatur zu Theorie und Praxis von Frühwarnsystemen (Galbraith, 2005, S. 35) und Literatur zu Entscheidungsgremien wie Aufsichtsräten (z.B. Jedynak, 2019, S. 30) zeigt,

dass hier auch erheblich mehr Ressourcen eingesetzt werden. Eine gesamthafte Untersuchung von Entscheidungen bei Umweltveränderungen mit gleicher Themenstellung ist allerdings nicht bekannt. Es wäre daher zu prüfen, ob eine **Verallgemeinerung auf andere Größenklassen** möglich ist.

Die **Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf das Geschäftsmodell von Serienfertignern** könnte auf Grund der in Kapitel 2.2 beschriebenen Unterschiede zu Einzelfertignern der größte Unterschied sein. Serienfertiger sind, was die Bestände betrifft aufgrund zunehmender Just-In-Time Lieferketten weniger verwundbar bei Veränderungen, welche Volumensrückgänge bedeuten aber umso verwundbarer bei Volumenserhöhungen aufgrund immer geringerer Lagerkapazitäten (vgl. Niermann, 2014, S. 118) oder grundlegenden Veränderungen der Marktanforderungen aufgrund ihrer hohen Spezialisierung (Nick, 2008, S. 28). Die Anwendbarkeit der Konzepte *Verständnis der Absatzmärkte*, *Weltbild der Entscheider*, *Strategische Tragfähigkeit* und *Beherrschung der Entscheidung* dürfte gleich gelagert wie bei Einzelfertignern sein, weil diese Dimensionen in beiden Geschäftsmodellen vorkommen und weder die dem jeweiligen Konzept zugrundeliegende bestehende Literatur noch die persönliche Erfahrung des Autors hier entgegenstehende Hinweise enthalten. Die Kategorien und ihre Ausprägungen könnten insbesondere in Abhängigkeit der Branche unterschiedlich sein (z.B. könnten Rohstoffschwankungen bei Serienfertignern mit geringem Materialeinsatz untergeordnete Rolle spielen, volkswirtschaftliche Veränderungen hingegen bei entsprechender Nähe am Konsumgütermarkt dabei eine deutlich höhere Rolle als bei Auftragsfertignern spielen). Serienfertiger sollten daher mit Rücksichtnahme auf die Homogenität der untersuchten Branchen in einer entsprechend der vorliegenden Arbeit aufgebauten qualitativen Untersuchung mit relativ offenem Zugang – im Sinne des von Mayrings (Voigt, 2008, S. 276) postulierten „*umfassenden Anspruchs*“ untersucht werden, um zu vermeiden, dass Zusammenhänge unterstellt werden, die in Wirklichkeit nicht vorliegen.

## 10. Literaturverzeichnis

Abrahamczik, C. (2012) *Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU): Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis*. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.

Ahuja, H. L. (2007) *Advanced Economic Theory: Microeconomic Analysis*. New York: Gardners Books.

Akinc, U. und Meredith, J. R. (2012) „Make-to-forecast: customization with fast delivery“, *International Journal of Operations & Production Management*, 35(12).

Akkizidis, I. S. und Bouchereau, V. (2005) *GUIDE TO OPTIMAL OPERATIONAL RISK & BASEL II, Security Management*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group.

Akremiti, L. (2014) „Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung“, in Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Ambroise, L. u. a. (2018) „The environment-strategy-structure fit and performance of industrial servitized SMEs“, *Journal of Service Management*, 29(2), S. 301–328. doi: 10.1108/JOSM-10-2016-0276.

Ansoff, H. I. (1965) *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Companies.

Ansoff, H. I. (1975) „Managing strategic surprise by response to weak signals“, *California management review*, 18(2), S. 21–33.

Ansoff, H. I. (1990) *Strategic Management*. London: Macmillan Academic and Professional Ltd.

Ansoff, H. I. (2019) *Implanting Strategic Management (!)*. London: Prentice-Hall International Ltd.

Barney, Y. B. und Clark, N. (2007) *Resource Based Theory*. Oxford: Oxford University Press.

Batra, P. (2017) „Eisenhower Box for Prioritising Waiting List of Orthodontic Patients“, *OHDM*. New Delhi, 16(1), S. 1–3.

Berndt, R., Fantapié Altobelli, C. und Sanders, M. (2003) *Internationales Marketing-*

*Management*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH. doi: 10.1007/978-3-642-56680-6.

Bleicher, K. (2004) *Integrierte Managementsysteme: Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Bornholdt, W. (2008) *Business Check*. Wiesbaden: Gabler.

Bortz, J. und Döring, N. (2006) *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*. 4. Aufl. Berlin: Springer Verlag.

Brogyányi, A. (2016) *FORTBESTEHENS PROGNOSE*. Wien.

Brooks, I. (2006) *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Northampton: Prentice-Hall International Ltd.

Brühwiler, B. (2001) *Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem*. Bern: Paul Haupt.

Buchholz, L. (2013) *Strategisches Controlling*. Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Cevolini, A. (2016) „The strongness of weak signals : self-reference and paradox in anticipatory systems“, *European Journal of Futures Research*. European Journal of Futures Research, 4(4), S. 1–13. doi: 10.1007/s40309-016-0085-1.

Chabowski, B. R. und Mena, J. A. (2017) „A Review of Global Competitiveness Research: Past Advances and Future Directions“, *Journal of International Marketing*, 25(4), S. 1–24. doi: 10.1509/jim.16.0053.

Charmaz, K. (2006) *Constructing Grounded Theory*. London: Sage.

Chatras, C. und Giard, V. (2016) „Simultaneous standardisation of modules and their components : a global economic perspective“, *International Journal of Production Research*, 54(19), S. 5722–5741.

Chen, C. S. u. a. (2009) „The capacity planning problem in make-to-order enterprises“, *Mathematical and Computer Modelling*. Elsevier Ltd, 50(9–10), S. 1461–1473. doi: 10.1016/j.mcm.2009.07.010.

Chorafas, D. N. (2007) *Stress Testing for Risk Control under Basel II*. Burlington: Elsevier.

Coase, R. (1937) „[Ronald\_H\_Coase]\_The\_Nature\_Of\_The\_Firm(b-ok.org).pdf“. London.  
DIS\_WA\_Morawetz Oskar\_MUDR0081 2.docx

Copeland, T., Koller, T. und Murrin, J. (2000) *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*. 3rd Editio. Herausgegeben von I. McKinsey & Company. New York: Wiley & Sons, Inc.

Corbin, J. (2015) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures of Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Croitoru, I. (2016) „Organizational Culture - Factor of Effectiveness of Risk Management Process“, *Internal Auditing & Risk Management*. Bukarest, 02(42).

Cropanzano, R., Goldman, B. M. und Folger, R. (2005) „Self-interest : defining and understanding a human motive The Self-interest Debate in Economics : Financial Gain The Self-interest Debate in Social Psychology : Possible Counterarguments : Empathy-Altruism“, *Journal of Organizational Behavior*, 26, S. 985–991. doi: 10.1002/job.353.

Cyert, R. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. 4. Aufl. Herausgegeben von J. March. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, Inc.

David, P. A. (1985) „Clio and the Economics of QWERTY“, *American Economic Review*, 75(2), S. 332–337.

Denzin, N. und Lincoln, Y. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.

Diederichs (1996) *Risikomanagement und Risikocontrolling*. München: Vahlen.

Dolata, U. (2007) *Gesellschaft und die Macht der Technik*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Duden (2019) „Duden“, *Duden*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Weltbild> (Zugegriffen: 1. Juni 2019).

Ewert, R. und Wagenhofer, A. (2014) *Interne Unternehmensrechnung*. Graz. doi: 10.1007/978-3-662-07988-1.

Fisch, R., Müller, A. und Beck, D. (2008) *Veränderungen in Organisationen: Stand und Perspektiven*. Herausgegeben von D. Beck. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Fleisher, C. und Bensoussan, B. (2007) *Business and Competitive Analysis*. New York: Financial Times Press.

Flinn, S. und Moneypenny, N. (2006) „Method for business lifecycle management“. USA: Manyworlds, Inc.

Freeman, R. E. (2015) *Strategic management: A stakeholder approach, Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781139192675.

Fueglistaller, U., Müller, C. und Volery, T. (2004) *Entrepreneurship*. St. Gallen: Gabler.

Galbraith, J. R. (2005) *Designing the Customer- Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. 1. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass. doi: 10.1109/e-Science.2007.22.

Gigerenzer, G. (2008) *Gerd Gigerenzer Die Intelligenz des Unbewussten*. München: C: Bertelsmann.

Gläser, J. und Laudel, G. (2009) *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gold, S. (2019) „Bumps in the Road to Smart Manufacturing“, *Industry Week*, 3(March).

Goring, M. (2016) „Eine Krise in China trifft Deutschland ins Mark“, *DIWWochenbericht*, 83(2), S. 60. doi: ISSN 1860-8787.

Grattan, R. F. (2002) *The Strategy Process: A Military–Business Comparison*. Bristol: Palgrave macmillan.

Güttler, K. (2009) *Formale Organisationsstrukturen in wachstumsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen*. Wissensch. Herausgegeben von D. Brettel, Malte, D. Koch, Lambert, und D. Kollmann, Tobias. Wiesbaden: Gabler.

Halberstadt, J. (2012) *Globale und nationale First-Mover Vorteile*. Oldenburg: Springer Gabler.

Handlbauer u. a. (2000) *Das neue strategische Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Hartmann, M. (2014) *Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership: Entwicklung eines ganzheitlichen theoretischen Ansatzes zur Analyse erfolgreicher Unternehmensführung im Maschinenbau*. 8/2014. Würzburg.

Heintzeler, R. (2008) „Strategische Frühaufklärung im Kontext effizienter Entscheidungsprozesse“, in. München: Rainer Hampp Verlag.

Helfferrich, C. (2014) „Leitfaden- und Experteninterviews“, in *Handbuch Methoden empirische*

*Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Hering, E. (2014) *Wettbewerbsanalyse für Ingenieure*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Hess, J. und Flatten, T. (2019) „Chapter 2 Strategic Flexibility in Turbulent Times: Impact of CEO's Willingness and Permission to Change“, in Andersen, T. J., Torp, S., und Linder, S. (Hrsg.) *Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations: New Research Frontiers in International Strategic Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, S. 9–24. doi: 10.1108/978-1-78973-011-120191002.

Hesse-Biber, S. N. (2010) *Mixed methods research: Merging theory with practice*, The Guilford Press. New York: Guilford Publications, Inc. doi: 10.1038/156278a0.

Heyes, J. (2006) „Produktentwicklung zwischen Gegenwart und Zukunft“, *Bergische Wirtschaft*, August, S. 10.

Hiltunen, E. (2008) „The future sign and its three dimensions“, *Journal of Future Studies*, 40, S. 247–260.

Hiltunen, E. und Kuusi, O. (2011) „The Signification Process of the Future Sign“, *Journal of Future Studies*, 16(1)(Sept.), S. 47–66.

Hintsches, À. (2011) *Dynamische Kapazitätssteuerung bei kundenindividueller Auftragsproduktion in der stahlverarbeitenden Industrie, Produktion und Logistik*. Braunschweig: Springer Gabler. doi: 10.24053/9783739802091.

Hoffmann, F. (ohne Datum) *Unternehmerische Frühwarnsysteme*.

Holopainen, M. und Toivonen, M. (2012a) „Weak signals: Ansoff today.“, *Futures*, 44(3), S. 198–205.

Holopainen, M. und Toivonen, M. (2012b) „Weak signals: Ansoff today“, *Futures*, 44, S. 198–205.

Homma, N., Hofmann, L. M. und Bauschke, R. (2014) *Einführung Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Horx, M. (2006) *Die Wissenschaft des Wandels, Trendforschung*. Solingen.

Ilmola, L. und Kuusi, O. (2006a) „Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making“, *Futures*, 38(8), S. 908–924.



Ilmola, L. und Kuusi, O. (2006b) „Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making“, *Futures*, 38(8), S. 908–924. doi: 10.1016/j.futures.2005.12.019.

Insolvenzordnung (2017) §1 Bundesgesetz über das Insolvenzverfahren (*Insolvenzordnung – IO*). Österreich: [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at). Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001736> (Zugegriffen: 5. August 2018).

International\_Energy\_Agency (2018) *Global EV Outlook 2018*. Paris. Verfügbar unter: <https://webstore.iea.org/> (Zugegriffen: 29. April 2019).

Jedynak, O. (2019) *Interne Erhebungen in Wirtschaftsstrafsachen mit Auslandsbezug Unter besonderer Berücksichtigung der Fälle VW, DFB und FIFA, Interne Erhebungen in Wirtschaftsstrafsachen mit Auslandsbezug*. Herausgegeben von F. Saliger und M. Tsambikakis. Frankfurt am Main: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi: 10.1007/978-3-658-26077-4.

Johnstone, B. A. (2007) „Ethnographic methods in entrepreneurship research“, in Neergaard, H. und Ulhoi, J. P. (Hrsg.) *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Jones, R; Noble, G. (2010) „Grounded theory and management research: a lack of integrity?“, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 2(2), S. 84–103.

Jungermann, H., Pfister, H.-R. und Fischer, K. (2005) *Die Psychologie der Entscheidung : eine Einführung*. 2. Aufl. Herausgegeben von E. S. Akademie. München.

Jungermann, H., Pfister, H. R. und Fischer, K. (2017) *Die Psychologie der Entscheidung - Eine Einführung*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-662-53038-2.

Kantur, D. (2016) „Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link“, *Management Decision*, 54(1), S. 24–43. doi: 10.1108/MD-11-2014-0660.

Kauer, D. (2008) *The Effect of Managerial Experiences on Strategic Sensemaking*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Keuper, F. (2007) *Nachhaltiges Change Management*. Berlin: Gabler.

Kipley, D., Lewis, A. und Jewe, R. (2012) „Entropy – disrupting Ansoff’s five levels of environmental turbulence“, *Business Strategy Series*. Emerald Group Publishing Limited, 13(6), S. 251–262. doi: 10.1108/17515631211286083.

Klein, D. (2013) *Die Grounded Theorie-Methodologie - Einführung in Theorie und Praxis*. Wirtschaftsuniversität Wien. Verfügbar unter: <http://www.grin.com/de/e-book/145004/die-grounded-theory-methodologie-einfuehrung-in-theorie-und-praxis>.

König, C. J. und Marcus, B. (2013) „Rezension: ‚Persolog Persönlichkeitsprofil‘“, *Psychologische Rundschau*, 03(64), S. 189–191.

Kotter, J. P. (2009) *Das Prinzip Dringlichkeit*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Kotter, J. P. (2014) *Accelerate. Building Strategic Agility for a Faster Moving World*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kralicek, P. (1997) *Kennzahlen für Geschäftsführer : Analyse-Methoden, Frühwarnsysteme, Finanz- und Cash-Management, Aufdeckung von Gewinnpotentialen, PC-Anwenderprogramme, Unternehmensbewertung, Planbilanzen, Fallstudien*. 3., aktual. Wien: Ueberreuter.

Kreditschutzverband (2015) *Pressemitteilung KSV, Pressemitteilung*.

Kreditschutzverband (2016) *Bonitätsauskunft*. Verfügbar unter: <https://www.ksv.at/fuer-unternehmen/bonitaetspruefung-unternehmen> (Zugegriffen: 31. Dezember 2016).

Kreditschutzverband (2017) *Bonitätsauskunft*. Verfügbar unter: <https://www.ksv.at/fuer-unternehmen/bonitaetspruefung-unternehmen> (Zugegriffen: 31. Dezember 2017).

Krey, V. u. a. (2017) *EG-Maschinenrichtlinie 2006/42/EG, Praxisleitfaden Produktsicherheitsrecht*. doi: 10.3139/9783446453388.018.

Kruschwitz, L. und Löffler, A. (2006) *Discounted Cash Flow*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Krystek, U. (1987) *Krystek U ntemehmungskrisen*. Worms: Gabler.

Kuhnert, F. Y. (2008) „Risikomanagement: Grundlagen — Theorie — Praxis“, *Controlling & Management*, S. 194–194. doi: 10.1007/s12176-008-0058-8.

Lamberg, J.-A., Laurilab, J. und Nokelainen, T. (2017) „Institutional Path Dependence in Competitive Dynamics: The Case of Paper Industries in Finland and the USA“, *Managerial and*

*Decision Economies*, 38, S. 23–36. doi: 10.1002/mde.

Lehr, D. (2006) *Kundenbindungsmanagement und Sanierungserfolg*. Dresden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Lesca, H. und Lesca, N. (2014) *Strategic Decisions and Weak Signals: Anticipation for Decision-Making, Strategic Decisions and Weak Signals: Anticipation for Decision-Making*. Wiley Blackwell.

Lorenzen, K. D. (2005) *Viel Lärm um nichts?* Kiel, FH Kiel, Fachbereich Wirtschaft.

Lynch, R. (2006) *CORPORATE STRATEGY*. 4. Aufl. Essex: Pearson Education Limited.

Malik, F. (2006) *Führen, leisten, leben*. New York: Campus Verlag.

Marschner, K. (2003) *Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Mayring, P. (2000) „Qualitative Inhaltsanalyse Qualitative Inhaltsanalyse“, *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(Juni).

Mayring, P. (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlag. doi: 10.1007/978-3-531-18939-0\_38.

Mcclelland, P. (2014) „FORMULATING SUCCESSFUL STRATEGIES .“, *Middle East Economic Digest*, 9.

Merna, T. und Al-Thani, F. F. (2011) *Corporate Risk Management*. Herausgegeben von John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

Michaeli, R. (2006) *Competitive Intelligence. Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen, Journal of Chemical Information and Modeling*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Moder, M. (2008) *Supply Frühwarnsysteme : Die Identifikation und Analyse von Risiken in Einkauf und Supply Management*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Thomas Gabler.

Mohammad, H. I. (2019) „Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance“, *Journal of Strategy and Management*, 12(2), S. 275–297. doi: 10.1108/JSMA-

07-2018-0064.

Morgenstern, C. (1983) *Alle Galgenlieder*. Berlin: Aufbau-Verlag.

Naisbitt, J. (2001) *High Tech High Touch. Technology and our accelerated search for meaning*. London: Nicholas Brealey Ltd.

Nick, A. (2008) *Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung*. Wiesbaden: Gabler. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Niermann, P. (2014) *Excellente Managemententscheidungen*. Herausgegeben von A. Schmutte. München.

Ott, L., Wittmann, R. und Gay, F. (2006) *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests*. Offenbach: Simon, Walter.

Petch, N. (2016) *The Five Stages Of Your Business Lifecycle : Which Phase Are You In ?*, *Entrepreneur*. Verfügbar unter: <https://www.entrepreneur.com/article/271290> (Zugegriffen: 15. Juni 2017).

Petri, J. (2007) „Fallstudien zur Analyse von Lernpfaden“, in Krüger, D., Pachmann, I., und Schecker, H. (Hrsg.) *Methoden in der naturwissenschaft-didaktischen Forschung*. Berlin, Leipzig: Springer Berlin Heidelberg, S. 95–150. doi: 10.1002/ciuz.200700404.

Picot, A. u. a. (2002) *Die grenzenlose Unternehmung*, *Andranet.De*. doi: 10.1007/978-3-663-14799-2.

Picot, A., Dietl, H. und Franck, E. (2005) *Organisation: eine ökonomische Perspektive*. Herausgegeben von Schäffer-Poeschel. Stuttgart.

Pielken, A. (2017) *Vertrauen zwischen Banken und Krisenunternehmen in der Sanierung*. Herausgegeben von R. Berger. München: Springer Gabler.

Porter, M. E. (1985) „Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance“, *New York: FreePress*. New York: The Free Press, S. 580. doi: 10.1182/blood-2005-11-4354.

Posen, H. E., Leiblein, M. J. und Chen, J. S. (2018) „Toward a behavioral theory of real options: Noisy signals, bias, and learning“, *Strategic Management Journal*, 39(4), S. 1112–1138. doi: 10.1002/smj.2757.

Proctor, R. A. und Hassard, J. S. (1990) „Towards a New Model for Product Portfolio Analysis“,

*Management Decision*. MCB UP Ltd, 28(3), S. 00251749010141834. doi: 10.1108/00251749010141834.

Proud, J. F. (2007) *Master scheduling: A practical guide to competitive manufacturing*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd. doi: 10.1016/0305-0483(93)90092-Y.

Przyborski, A. und Wohlrab-Sahr, M. (2014) „Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung“, in *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 117–134.

Rademacher, U. (2014) *Leichter führen und besser entscheiden*. Hamburg: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Ramsenthaler, C. (2013) „Der Patient am Lebensende“, in *Der Patient am Lebensende. Palliative Care und Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 23–42. doi: 10.1007/978-3-531-19660-2.

Ravindran, A. R. (2007) *Operations Research and Management Science Handbook*. Boca Raton: CRC Press.

Reichertz, J. (2019) „Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie“, in *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.

Ressel, W. (2020) *Maschinenbau*. Verfügbar unter: <https://www.mabau.uni-stuttgart.de/maschinenbau/maschinenbau/> (Zugegriffen: 20. März 2020).

Rooke, D. und Torbert, W. R. (2005) „Die sieben Managertypen–und welcher Erfolg hat“, *Harvard Businessmanager*, 34(5), S. 1–30.

Rooke, V. D. und Torbert, W. R. (2005) „Die sieben Manager-typen und welcher Erfolg hat“, *Harvard Business Manager*, 7.

Roxin, J. (1992) *Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie*. Herausgegeben von D. Macharzina, Klaus. Stuttgart: Gabler.

Säuberlich, C. (2014) *Der neue Standard für Sanierungskonzepte*. Hohenheim.

Sauerland, M. und Gewehr, P. (2017) *Entscheidungen erfolgreich treffen*. Landau: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi: 10.1007/978-3-658-18798-9.

Schimonofsky, W. (1999) *Prozess- und Kundenorientierung*. Wiesbaden: Deutscher

Universitäts-Verlag.

Schlüter, C. K. (2004) *Strategische Frühinformationssysteme für KMU*. Aachen: Shaker Verlag.

Schneider, W. (2011) *Früherkennung und Intuition*. Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schönbucher, G. (2010) *Unternehmerische Orientierung und Unternehmenserfolg, Eine empirische Analyse*. Herausgegeben von M. Brettel und T. Koch, Lambert. Valendar.

Schulte, A. (2002) *Das Phänomen der Rückverlagerung*. Herausgegeben von K. Macharzina u. a. dortmund: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Schwerd, S. und Mayr, R. (2017) *INTRODUCING A THEORETIC MODEL AND AN EMPIRIC NORM FOR INFORMATION RISK MANAGEMENT IN DECISION MAKING*. Riga.

Shavarini, S. K. u. a. (2011) „Operations strategy and business strategy alignment model“, *International Journal of Operations & Production Management*, 3(9), S. 1108–1130. doi: 10.1108/JHOM-09-2016-0165.

Simon, D. (1985) *Die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch Erfassung von „Weak Signals“*. Wien.

Skinner, B. F. (1976) *About Behaviourism*. New York: Vintage Books.

Solberg, K. S. (2013) „An overview of articles on competitive intelligence in JCIM and CIR“, *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(1), S. 44–58.

Spisak, M. und Pica, M. della (2013) *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Heidelberg: T. Steiger, E. Lippmann. doi: 10.1007/978-3-642-34357-5.

Staddon, J. (2016) „Theoretical behaviorism, economic theory, and choice“, *History of Political Economy*, 48, S. 316–331. doi: 10.1215/00182702-3619334.

Stake, R. E. (1995) „The Art of Case Study Research“. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Stärk, J. (2011) „Die Beziehung von Auftragsfertigung und Einzelfertigung – eine produktionswirtschaftliche Betrachtung“, in Wenger, W., Geier, M. J., und Kleine, A. (Hrsg.) *Business Excellence in Produktion und Logistik*. Wiesbaden: Gabler, S. 178–200. doi: 10.1007/978-3-8349-6688-9.

Stevens, L. (2002) *ESSENTIAL TECHNICAL ANALYSIS*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Strauss, A. und Corbin, J. (1996) *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Strohmeier, G. (2006) *Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben Techno-ökonomische Forschung und Praxis*. Herausgegeben von U. Bauer, H. Biedermann, und J. W.Wohinz. Leoben: Deutscher Universitäts-Verlag.

Strübing, J. (2004) *Grounded Theory*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-322-95015-4.

Taplin, R. (2005) *Risk Management and Innovation in Japan , Britain and the United States*. Herausgegeben von R. Taplin. London: Routledge.

Telega, J. (2014) *Ansoff Revisited: From Weak Signals to Wild Cards to Manage Strategic Surprise*. Wirtschaftsuniversität, Wien.

Thommen, J.-P. u. a. (2016) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.

Tsu, S. (2008) *Die Kunst des Krieges*. Beijing: Pearson Education South Asia.

Vanini, U. (2012) *Risikomanagement : Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis*. Herausgegeben von Schäffer-Poeschel. Stuttgart.

Vassileva, B. und Nikolov, M. (2016) „MARKET ENTRY STRATEGIES TO EMERGING MARKETS : A“, *Serbian Journal of Management*, 11(2), S. 291–310. doi: 10.5937/sjm11-10177.

Voigt, K.-I. (1992) *Strategische Planung und Unsicherheit*. Herausgegeben von Gabler. Wiesbaden.

Voigt, K. I. (2008) *Industrielles Management. Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Voigt, K. I. (2013) *Unternehmenskultur und Strategie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Warmuth, F. (2006) *Risiko, Risikomanagement und Risikobewertung unter Berücksichtigung der Stakeholder*. Wirtschaftsuniversität Wien.

Watts, J. (2018) „Trend spotting: Using text analysis to model market dynamics“, *International Journal of Market Research*, 60(4), S. 408–418. doi: 10.1177/1470785318758558.

Watzlawick, P. (2003) *Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, Wahn Täuschung Verstehen*.  
DIS\_WA\_Morawetz Oskar\_MUDR0081 2.docx 222

München: Piper.

Weber, A. (2006) *The Build-to-Order Challenge*. Verfügbar unter: <https://www.assemblymag.com/articles/84357-the-build-to-order-challenge> (Zugegriffen: 25. Dezember 2017).

Welsch, C. (2010) *Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen*. Berlin: Roland Berger Strategy Consultants. doi: 10.1007/978-3-8349-8485-2.

Wernerfelt, B. (1984) „A Resource-based View of the Firm“, *Strategic management journal*, 5(2), S. 171–180. doi: 10.1002/smj.4250050207.

Wirtschaftskammer (2015) *Größenklassenauswertung für die gewerbliche Wirtschaft Dezember 2015*. Wien. Verfügbar unter: [http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschBGr.pdf?\\_ga=2.15903094.1509501408.1584874433-747095948.1578834122](http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschBGr.pdf?_ga=2.15903094.1509501408.1584874433-747095948.1578834122) (Zugegriffen: 12. Dezember 2016).

Wirtschaftskammer (2016) *Insolvenzen in Österreich*. Verfügbar unter: <http://wko.at/statistik/jahrbuch/insolvenzen.pdf> (Zugegriffen: 14. Dezember 2016).

Wolf, W. R. (1996) *Das Machiavelli Syndrom*. Grevenbroich: Gabler.

Wu, Z., Salomon, R. und Martin, X. (2017) „Complex Strategic Choices: A New Approach and Application to Foreign Firm Agglomeration“, *Global Strategy Journal*, 7. doi: 10.1002/gsj.



## 11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ertragskraft österreichischer Maschinenbauer (Quelle: Amadeus Firmendatenbank, 2016).....	9
Abbildung 2: Ursachen von Insolvenzen (Quelle: Wirtschaftskammer, 2016).....	10
Abbildung 3: Insolvenzentwicklung in Österreich (Quelle: Kreditschutzverband, 2016) .....	11
Abbildung 4: Folgen von Reaktionsverzögerungen (Quelle: eigene Darstellung) .....	12
Abbildung 5: Zielkonflikte in der Auftragsfertigung (Quelle: eigene Darstellung) .....	16
Abbildung 6: Forschungsablauf in vier Phasen (Quelle: eigene Darstellung).....	41
Abbildung 7: Schema zur Erstellung des Forschungsdesigns (Quelle: eigene Darstellung) .....	41
Abbildung 8: Forschungsablauf auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring und Fenzl, 2015).....	54
Abbildung 9: Vorgehensweise beim wissenschaftlichen Untersuchungsmodell (Quelle: eigene Darstellung) .....	57
Abbildung 10: Unternehmensinnenwelt nach dem Sternmodell (Quelle: (Picot, Dietl und Franck, 2005; Welsch, 2010, S. 25).).....	61
Abbildung 11: Strategiebildung und -Ebenen (Quelle: eigene Darstellung) .....	62
Abbildung 12: Dimensionen von Umweltveränderungen (Quelle: eigene Darstellung) .....	63
Abbildung 13: Entscheidungsaspekte im Reaktionssystem zwischen Innen- und Außenwelt.	65
Abbildung 14: Wissenschaftliches Untersuchungsmodell.....	66
Abbildung 15: Heuristischer Bezugsrahmen mit Kategoriensystem (Quelle: eigene Darstellung) .....	85
Abbildung 16: Rechtzeitigkeit in der Umweltanalyse (Quelle: eigene Darstellung) .....	91
Abbildung 17: Kosten von Entscheidungsverzug (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff, 1990b) .....	162
Abbildung 18: Systemischer Ansatz des Leitfadens für Managemententscheidungen .....	201
Abbildung 19: Qualitätskriterien nach Krippendorff (Mayring, 2010, S. 126).....	203

Abbildung 20: Lebenszyklusphasen von Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung).....	350
Abbildung 21: Auslöser für Krisenstadien nach IDW S6 (Quelle: (Rademacher, 2014, S. 93)) .....	353
Abbildung 22: Kultur als Ursache und Ergebnis von Entscheidungen (Quelle: eigene Darstellung) .....	357
Abbildung 23: Trägheitsursachen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung (Hering, 2014, S. 31)) .....	360
Abbildung 24: DISG Persönlichkeitsprofil (Quelle: (Wu, Salomon und Martin, 2017)) .....	361
Abbildung 25: Handlungslogiken und ihre „idealen“ Einsatzgebiete“ (Quelle: (2002, S. 305)) .....	362
Abbildung 26: Strategiekaskade (Quelle: eigene Darstellung) .....	363
Abbildung 27: Dynamik von Umwelteinflüssen (Quelle: Lynch, 2006, S. 446,488)).....	368
Abbildung 28: Umweltturbulenzniveaus (Quelle: (Fisch, Müller und Beck, 2008, S. 419)) ...	368
Abbildung 29: Lebenszyklus von schwachen Signalen .....	372
Abbildung 30: Bekanntheits-Matrix (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Telega, 2014, p. 7) .....	373
Abbildung 31: Chancenmanagementsystem für Auftragsfertiger (Quelle: eigene Darstellung) .....	379
Abbildung 32: Schalenmodell der Unternehmensumwelt .....	383
Abbildung 33: Wettbewerbslandkarte (Quelle: (Porter, 1985)) .....	387
Abbildung 34: Spannungsfeld des Entscheiders (Quelle: eigene Darstellung).....	392
Abbildung 35: Einflussfaktoren und Ablauf von Entscheidungen (Quelle: eigene Darstellung) .....	395
Abbildung 36: Idealablauf von Entscheidungsprozessen (Quelle: eigene Darstellung).....	396
Abbildung 37: Produkt-Markt Matrix (Quelle: Sauerland and Gewehr, 2017, p. 91) .....	401

Abbildung 38: Ableitung der Taktik aus der Kunden-/Wettbewerber-Matrix (Quelle: (Hering, 2014)) .....	404
Abbildung 39: Visualisierung des Portfolio-Mixes (Quelle: Hering, 2014, S. 29).....	405
Abbildung 40: Risikoprofil von Neuentwicklungen (Quelle: eigene Darstellung) .....	409
Abbildung 41: 9-Felder Matrix: Handlungsempfehlungen (Quelle: (Strohmeier, 2006; Nick, 2008; Schneider, 2011; Lesca und Lesca, 2014 etc.)) .....	410
Abbildung 42: Strategic Decision Framework (Quelle: Flinn und Moneyppenny, 2006, S. Abb. 4) .....	416
Abbildung 43: Nutzwertanalyse von Idealstrategien (Quelle: eigene Darstellung) .....	418

## 12. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Profitabilitätsstruktur von Auftragsfertigern.....	72
Tabelle 2: Interviewte Unternehmen (Quelle: Eigene Aufstellung aus den Forschungs- bzw. Interviewdaten) .....	74
Tabelle 3: Kategorienerstellung am Beispiel von Prägung und Realitätsverweigerung .....	84
Tabelle 4: Kodierleitfaden.....	88
Tabelle 5: Häufigkeitsverteilung des Verständnisses der Absatzmärkte in den Experteninterviews .....	114
Tabelle 6: Häufigkeitsverteilung des Weltbilds der Entscheider in den Experteninterviews	125
Tabelle 7: Auftragsgröße und Unternehmenserfolg .....	155
Tabelle 8: Häufigkeitsverteilung strategischer Tragfähigkeit in den Experteninterviews .....	158
Tabelle 9: Häufigkeitsverteilung der Beherztheit in den Experteninterviews.....	179
Tabelle 10: Zusammenfassung quantitativer Ergebnisse der Experteninterviews.....	193
Tabelle 11: Einflussmatrix der Kategorien der empirischen Analyse.....	194
Tabelle 12: Detailauswertung Kategoriehäufigkeiten .....	348
Tabelle 13: Unterscheidungsmerkmale der Lebenszyklusphasen von Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung).....	356
Tabelle 14: Einfluss von Erfahrung auf Individualentscheidungen (Quelle: Kauer, 2008, S. 146) .....	424
Tabelle 15: Einfluss von Erfahrung auf Teamentscheidungen (Quelle: Kauer, 2008, S. 169)	424

### 13. Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
CMS	Chancenmanagementsystem
CSR	Corporate Social Responsibility
DACH-Raum	Geographischer Bereich D=Deutschland + A=Österreich + CH=Schweiz
DB	Deutsche Bahn
ERP	Enterprise Resource Planning (System)
etc.	et Cetera
EU	Europäische Union
ggf.	gegebenenfalls
GmbHG	(Österreichisches) Gesetz für Gesellschaften mit beschränkter Haftung
FMCG	Konsumgüterbereich (Fast moving Consumer Goods)
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
FWS	Frühwarnsysteme
F&E	Forschung und Entwicklung
IdW.	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland
IO	österreichische Insolvenzordnung
i.V.m.	In Verbindung mit
KAEP	Kundenauftragsentkopplungspunkt
KMU	Klein- und Mittelstandbetriebe
MAMB	Mittelständischer Auftragsfertiger im Maschinenbau
Mio / MEUR	Million (Euro)
MTO	Make to Order
OEM	Original Equipment Manufacturer

OR	Operations Research
PE	Population Ecology Ansatz
RMS	Risikomanagementsysteme
ROI	Return on Investment
u.a.	unter anderem
u.dgl.	und dergleichen
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## 14. Lebenslauf

### ALLGEMEINE INFORMATIONEN

**Name** Dkfm. Bernhard MORAWETZ

**Position** CEO, Anger Machining GmbH, A-4050 Traun

**Geburtsjahr** 1975

**Nationalität** Österreich



### AUSBILDUNG

- Studium: Diplomkaufmann für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hagen, Deutschland: Schwerpunkt Unternehmensorganisation und Unternehmensrecht
- Schule: Höhere technische Lehranstalt für Maschinenbau und Betriebstechnik in A-4840 Vöcklabruck
- Zusatzausbildung: Refa Grundausbildung, Lean-Six Sigma Black Belt

### BERUFLICHER WERDEGANG

2017 – aktuell	CEO Anger Machining
2015-2016	Senior Manager Syngroup Unternehmensberatung GmbH
2015-2015	General Manager Alvorada Kaffee Vertrieb GmbH
2011-2013	Produktionsleiter Tyrolit Swarovski Schleifmittelwerke
2006-2011	Manager Syngroup Unternehmensberatung GmbH
2002-2006	Geschäftsführer Composting Systems
1998-2002	Konstrukteur Composting Systems